

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BARCELONA**

**Facultad de Ciencias de la Comunicación**

**Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad**

**Máster en Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional**

# **PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA EL DESARROLLO DE LA IDENTIDAD, CULTURA CORPORATIVA E IMAGEN FAVORABLE EN AIPSA**



1

Alumno	: Jorge Luis Muñoz Quispe
Tutora académica	: Dr. Pere Soler
Tutor empresarial	: Luis Jesús Durand Cardeña

**Lima, Perú.**





Perú, Lima, Junio 2013

Jorge Luis Muñoz Quispe, de nacionalidad Peruana, con DNI n° 10609283, domiciliado en la Calle Costa Azul n° 175 Urbanización "La Riviera de Monterrico" II Etapa en el Distrito de La Molina, Lima – Perú, con usuario de correo electrónico [jorgeluis.mq@gmail.com](mailto:jorgeluis.mq@gmail.com) y con número telefónico móvil 511 – 99047-3559

**DECLARA BAJO JURAMENTO:**

Que los datos personales son reales y que es autor del trabajo de investigación presentado como Proyecto Final del Máster en Comunicación Empresarial e Institucional On Line de la Universat Autónoma de Barcelona (España) bajo el título de PLAN DE COMUNICACIÓN para la empresa Agro Industrial Paramonga S.A.A.

3

3

  
Jorge Luis Muñoz Quispe  
DNI 10609283



CERTIFICO: QUE LA FIRMA QUE FIGURA EN EL ANVERSO

CORRESPONDE A: Jorge Luis Muñoz

Quispe

IDENTIFICADO (A) CON DNI 10609283

DE LO QUE DOY FE 05 JUN. 2013

FECHA: LIMA,

SE LEGALIZA LA FIRMA MAS NO EL CONTENIDO.



*Alfredo Zambrano Rodriguez*  
NOTARIO DE LIMA



La organización que a partir de 1997 se constituye como Agro Industrial Paramonga, tiene más 150 años en el mercado. Cabe resaltar que el modelo empresarial moderno empezó a partir de la administración del Grupo Wong.

Desde aquel entonces la empresa ha tenido que irse adaptando a la globalización y sobre todo, fue obligada a modernizarse en cuanto a las tendencias de administración.

Por ser una empresa que se encuentra dentro de un distrito, considero que la comunicación ha ido formando parte del avance. Por ello, si bien no ha sido un elemento muy practicado, ahora la corriente social y la empresarial han determinado darle una vital importancia a la comunicación para la subsistencia del negocio y tener la licencia social de la operación, no sólo de los stakeholders externos, sino de nuestro mayor capital, el cliente interno.

Al conversar con Jorge Luis Muñoz Q. sobre su intención académica y al proponerme el estudio y elaboración de un plan para potenciar nuestras acciones comunicativas, acepté con mucho entusiasmo la ayuda y complemento de sus conocimientos para poder otorgarle fuerza a la gestión de la comunicación, considerando que en la actualidad tenemos mucho por avanzar.

5

---

Desde el primer momento estuvimos coordinando y brindando información sobre las necesidades que se tenían para seguir avanzando con el estudio. Por lo tanto, hago de conocimiento que el trabajo presentado está avalado por mi persona, como Tutor profesional del tema a cargo y como representante de la empresa.

Luis Jesús Durand Cardeña  
Coordinador de Comunicación y Relaciones Públicas  
Agro Industrial Paramonga S.A.A.  
DNI: 10337999

## **INDICE**

AGRADECIMIENTOS	Pag. 8
INTRODUCCIÓN	Pag. 9

## **CAPÍTULO I**

HISTÓRIA Y ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	Pag. 11
La empresa	Pag. 11
Evolución y crecimiento, Gestión actual	Pag. 12
Contexto y situación actual	Pag. 14
Organización y Estructura, Organigrama	Pag. 16
Departamentos y funciones	Pag. 18
Marcas de productos	Pag. 21
Misión y Visión, Atributos y Valores de la Empresa	Pag. 22
LA COMUNICACIÓN EN AGRO INDUSTRIAL PARAMONGA	Pag. 25
Panorama general de la comunicación en Agro Industrial Paramonga	Pag. 25
Motivos para la elaboración del Plan de Comunicación	Pag. 26
MARCO TEÓRICO	Pag. 27
Los intangibles de la empresa	Pag. 29
La construcción de la imagen interna y externa	Pag. 31
Las 5 esferas de la comunicación	Pag. 32

## **CAPÍTULO II**

Capítulo II – Contenido	Pag. 33
Diagnóstico y Análisis Interno	Pag. 34
Instrumentos de comunicación interna	Pag. 35
Público interno	Pag. 38
Canales y tipos de comunicación interna	Pag. 40
Análisis Externo y Marca corporativa	Pag. 45
Medios instrumentales de comunicación externa	Pag. 45
Público Externo y Posicionamiento	Pag. 50
Posicionamiento analítico, Identidad Corporativa, Visión	Pag. 53
Misión y Cultura	Pag. 54
Atributos a proyectar	Pag. 55
Imagen percibida por los grupos de interés, Imagen de la competencia	Pag. 56
Atributos valorados por el público	Pag. 57
Posicionamiento estratégico	Pag. 59
Atributos a comunicar, Objetivos y Estrategia de mensaje	Pag. 59
Estrategia de medios, Objetivo de los medios	Pag. 60
ANÁLISIS DE IDENTIDAD	
Identidad visual corporativa	Pag. 61

MATRIZ FODA	
Matriz Foda General	Pag. 49
Matríz Foda Comunicacional	Pag. 51
Comunicación de marca	Pag. 62
Competencia	
Pomalca	Pag. 62
Grupo gloria	Pag. 64
- San Jacinto	Pag. 64
- Cartavio	Pag. 65
- Casa Grande	Pag. 67
Agro Industrial Laredo	Pag. 68
Matriz FODA, Matriz FODA general	Pag. 69
FODA CAME	Pag. 72
Matriz FODA Comunicacional	Pag. 74

### **CAPÍTULO III**

INVESTIGACIÓN, Objetivos	Pag. 76
Problema de Comunicación Corporativa	Pag. 79
Técnicas, Herramientas y metodología de investigación	Pag. 79
Clasificación por tipo de grupo	Pag. 80
Temas tratados	Pag. 81
Las entrevistas en profundidad	Pag. 81
Variables estudiadas, Hallazgos	Pag. 82
Resultados de Encuestas de Imagen y Reputación	Pag. 85
Resultados de Encuestas de Comunicación Interna	Pag. 94
Conclusiones	Pag. 103

PLAN DE COMUNICACIÓN EN AIPSA 2013 -2014	
Análisis del entorno e interno	Pag. 105
Estrategia Global	Pag. 106
Objetivos estratégicos	Pag. 107
Público Objetivo y Key Driver	Pag. 113
Estructura del programa de comunicación	Pag. 114
Seguimiento y evaluación del Plan de Comunicación	Pag. 116
Cronograma y Presupuesto	Pag. 117

BIBLIOGRAFIA	
Textos consultados	Pag. 118
Páginas Web consultadas	Pag. 119

ANEXOS	pag. 121
Documento Ejecutivo – Plan de Comunicación	Pag. 122
Video Corporativo	Pag. 131

## Agradecimientos

Quiero agradecer a mis Padres, mi Papá José Antonio junto a Elisa, su esposa, mi Mamá. Por el ahínco en motivarme a continuar mi capacitación, por su apoyo moral y los constantes consejos para mi desarrollo profesional y personal.

Agradezco a mi hermano mayor, José Antonio por ser él quien inició la ruta a seguir de todos los hermanos. Me queda agradecerte infinitamente tu coraje para salir de las adversidades que como familia pasamos. Ello sembró una gran admiración en tí.

Quiero agradecer también a Joel Iván, mi otro hermano, porque a pesar de su lejanía, siempre su ejemplo de responsabilidad, compromiso y perseverancia han hecho que pueda intentar copiar esos modelos para poder continuar bajo una línea de crecimiento personal.

Este esfuerzo mío se lo dedico a mi familia, porque sin la unión que tenemos como base familiar, no hubiera podido avanzar y desarrollarme como lo he hecho. Muchas gracias Familia. Muchas Gracias Papá por tu preocupación, tu cuidado y consejos. Muchas gracias Mamá por tu cariño, preocupación y eternas noches de tertulia sobre distintos temas. Muchas gracias Pepe, por tu ejemplo, su sonrisa y cariño, por tus ganas de salir adelante, hiciste que yo te quisiera copiar y aquí estoy, llegando al peldaño. Muchas gracias Joel (Yubel), por tu cariño tímido, por tu preocupación, motivación y consultas constantes que hicieron que al final me decida a inscribirme al Máster. Ahora que estas lejos, te extraño mucho, pero he aprendido a convivir con eso y a hacer de tu ausencia un ejemplo para mí. Muchas gracias hermanos. Muchas gracias Padres.

Por último, quiero agradecer a los funcionarios en General de la empresa Agro Industrial Paramonga, muy en especial a Luis Durand y Jorge Checa, quienes fueron los que estuvieron conmigo para absolver consultas, brindar información y sobre todo, por hacerme partícipe de las actividades de la empresa para poder realizar un buen estudio. Muchas Gracias.

*Jorge Luis Muñoz Quispe (Lucho)*



## **Introducción**

El presente proyecto de Plan de Comunicación para la empresa Agro Industrial Paramonga S.A.A. tiene el propósito de analizar la gestión y ámbito de su comunicación interna, para proponer estrategias, herramientas y actividades que ayuden a una buena proyección de imagen interna y hacia el exterior.

Actualmente y de acuerdo a toda la coyuntura a nivel de toda la orbe, el cambio de las estructuras en los países, el empoderamiento de las sociedades, las social media y el dinamismo de la información, todas las empresas e instituciones deben de gestionar su comunicación hacia el interior para que esta forme parte de un intangible muy reconocido por el cliente interno y así proyectarse hacia el exterior y mantener el core business operativo, alcanzando los objetivos empresariales e institucionales consolidando una buena imagen.

Se ha realizado un estudio a la empresa, donde se ha identificado a las áreas existentes, su razón de ser y forma de operar para la poder determinar la función de la comunicación interna en su día a día.

9

---

Esta investigación inicia de una base teórica que entiende a la comunicación como un elemento estratégico, no sólo para poder desarrollar el proyecto de empresa, sino también ante los cambios que éstas puedan sufrir en su continua mejora.

La elaboración de esta investigación se realizó mediante la visitas en campo, a planta de procesamiento y oficinas administrativas para apreciar el desempeño insitu. Se recopiló información de internet, con entrevistas a profundidad, focus group, encuestas aplicadas a una muestra, entrevistas con líderes de las áreas y/o gerencias de la empresa.

Contemplo en el siguiente desarrollo, la información obtenida respecto a la gestión de la comunicación, identidad e imagen corporativa de Agro Industrial Paramonga para aportar un instrumento estratégico que ayude al logro de los objetivos propuestos.

# CAPÍTULO I

## CONTENIDO

### HISTÓRIA Y ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

- La empresa
- Evolución y crecimiento, Gestión actual
- Contexto y situación actual
- Organización y Estructura, Organigrama
- Departamentos y funciones
- Marcas de productos
- Misión y Visión, Atributos y Valores de la Empresa

### LA COMUNICACIÓN EN AGRO INDUSTRIAL PARAMONGA

- Panorama general de la comunicación en Agro Industrial Paramonga
- Motivos para la elaboración del Plan de Comunicación

10

---

### MARCO TEÓRICO

- Los intangibles de la empresa
- La construcción de la imagen interna y externa
- Las 5 esferas de la comunicación

# **CAPÍTULO I**

## **HISTORIA Y ANTECEDENTES DE LA EMPRESA**

### **La Empresa**

Agro Industrial Paramonga es una de las empresas más antiguas del Perú, con más de 180 años de historia. Sus inicios se remontan al siglo XVIII, cuando la familia Asín Canaval, en pleno proceso de la Independencia (1821), decide convertir su fundo en la Sociedad Agrícola Paramonga y, al cabo de unos años, comienza a producir azúcar y papel. Posteriormente, su administración pasa a la transnacional Grace & Co, que la convirtió en una de las papeleras más importantes de la región hasta que fue expropiada por el presidente Juan Velasco Alvarado.

El gobierno militar (1968-1980) dividió la empresa en dos. La papelería y productora de bienes químicos quedó a su cargo y la cooperativa agraria azucarera fue cedida a los trabajadores. El cooperativismo duró 20 años, durante los cuales la productividad se redujo considerablemente y las grandes pérdidas se acumularon, motivo por el cual, en 1990, el gobierno de entonces decide fomentar la conversión de la compañía en sociedad anónima (esto se hizo con todas las azucareras colapsadas de entonces).

De esta manera, en 1994 la empresa se volvió a privatizar, convirtiéndose en Agro Industrial Paramonga S.A.A. En 1996 la sociedad Río Pativilca compró la mayoría de las acciones (72,3%) y tomó el control de la misma. Un año más tarde (1997) el Grupo Wong adquirió la empresa y, en 1999, todas las acciones. Gracias a ello, en el 2000 la compañía ingresa en una nueva era: se adoptan cambios en su cultura corporativa y gerencial, orientados a la creatividad, el trabajo y la mejora continua. Los resultados no se hacen esperar: cifras de producción y ventas nunca antes vistas en la historia de Paramonga.

## **La Gestión actual**

El año 2009 fue muy importante para la compañía por varias razones. En primer lugar, incrementó significativamente su producción, alcanzando las cifras récord de 134.958 toneladas de azúcar (16,07% más que el 2008) y de 1'206.895 toneladas de molienda de caña. Para el año 2010, se sentaron las bases de la cogeneración eléctrica, un proyecto que permite crear energía eléctrica y térmica (vapor) para los procesos de la fábrica y comercializar sus excedentes en el Sistema Interconectado Nacional (SEIN); asimismo, en el año 2011 se implementaron nuevos negocios y se realizaron innovaciones en las diferentes áreas de la compañía (administrativas, campo y fábrica), con el fin de sentar las bases para obtener mejores resultados en los años venideros.

Para los últimos años (2012 y 2013) se adoptaron medidas para mejorar las labores del campo y de la fábrica, así como estrategias comerciales que han permitido mantener bajos niveles de inventario (se vendió prácticamente todo lo que produjo) y diversificó su cartera de clientes.

En la actualidad posee la certificación ISO 9001:2000 y se encamina para consolidar su liderazgo en el mercado nacional para hacer de ella una empresa de competencia mundial.

---

12

## **Evolución y Crecimiento**

**S. XVII:** Fundo rústico (hacienda) de la familia Asín Canaval.

**1821:** La familia Canaval funda la Sociedad Agrícola Paramonga.

**1837:** Paramonga comienza a producir azúcar de caña.

**1927:** Se conforma el complejo agro industrial químico-papelero Grace & Co.

**1969:** Se crea la Cooperativa Agraria Azucarera Paramonga Ltda. N° 37.

**1976:** Paramonga es nombrado primer distrito agroindustrial del Perú (DS. 776).

**1994:** La empresa se vuelve a privatizar, creándose Agro Industrial Paramonga S.A.

**1996:** Río Pativilca adquiere el 72,3% de las acciones.

**1997:** El grupo Wong compra la empresa.

**1998:** Se logra el mayor récord de producción en la historia de Paramonga.

**1999:** El Grupo Wong adquiere el 94% de las acciones y cambia la figura legal de la empresa a sociedad anónima abierta.

**2000:** Comienzan las innovaciones en la cultura corporativa y los sistemas de trabajo.

**2001:** Debido al éxito de los cambios realizados en el 2000, se decide implementar un sistema de calidad basado en la norma ISO9001:2000.

**2002:** Culmina la implementación de un sistema de gestión de calidad al obtener la certificación ISO 9001:2000 (SGS). Ese mismo año, Paramonga consigue la habilitación sanitaria aplicando el plan HACCP (DIGESA-RD N° 0837/2002/DIGESA/SA).

---

13

**2005:** Se realizan varias inversiones importantes, entre ellas, la caldera bagacera, que consume menos energía y no contamina.

**2006:** Se consolida nuestro liderazgo en el mercado nacional.

**2007:** Se bate el récord de 1998: 122.000 toneladas de azúcar producidas. Asimismo, se evidencia un compromiso con el cuidado del medio ambiente con la puesta en marcha de la caldera bagacera.

**2008:** Gracias a una exitosa administración, a pesar de la crisis, Agro Industrial Paramonga mantiene una posición de liderazgo, sin reducir los beneficios de sus trabajadores ni efectuar ceses.

**2009 – 2012:** Se potenciaron los procesos y se ha mantenido la producción acorde a la demanda de los clientes, considerando que el azúcar es un commodity. En la actualidad la empresa está pasando por un periodo de reducción de costos para no afectar los balances.

## Contexto situacional actual

El Perú es un país que se encuentra en desarrollo. En la actualidad su moneda es una de las más estables de la región, el cual involucra que diversos inversionistas vuelquen la mirada al país para aplicar en diferentes rubros.

A finales de los años 90, el Perú inicia un proceso de dinamismo económico donde la confianza país se ve traducido en las diferentes inversiones que van generando la reducción porcentual de los conceptos que hicieron caminar al Perú lentamente hacia el desarrollo. Los sectores empresariales se vieron potenciados y al mismo tiempo surgieron otros, aumenta la oferta y demanda de los servicios y los precios se van acomodando.

La economía del Perú está basada en la extracción y la exportación de materias primas, entre ellas el azúcar.

“En el año 2010 en el mes de abril se alcanzó a 3.220.94ha debido a problemas existentes en las zonas productoras de caña de azúcar como es el clima, escasez de agua etc.

14

La caña de azúcar en el Perú se cultiva en la costa, selva y valles interandinos. Sin embargo, es en la costa donde se localiza la mayor área sembrada, debido a que presenta condiciones climáticas y edáficas únicas, que permite sembrar y cosechar durante todo el año, y obtener rendimientos excepcionales”.(1)

El “boom” de la industria azucarera en el Perú, responde a la producción de solamente a 90,000 ha por ello la importancia de las empresas azucareras agroindustriales

Por tanto, el mercado del azúcar y en realizad todas las industrias extractivas, si

---

(1) Ministerio de Agricultura - <http://www.minag.gob.pe/portal/sector-agrario/agricola/cultivos-de-importancia-nacional/azúcar/generalidades-del-producto24?limitstart=0>

bien es cierto están en un auge, estas están sometidas a los cambios culturales y corrientes sociales que se van desarrollando y amoldando conforme a un nuevo cambio en la coyuntura y en la estructura.

Sobre este sentido, la comunicación toma un rol importante en el desarrollo y subsistencia de la industria dentro de Agro Industrial Paramonga. Centrado en este modelo de empresa inmersa dentro de la geografía misma de la sociedad que lo acoge, la gestión de la comunicación y la creación de una buena imagen debe de orientarse crear el capital intangible empresarial: imagen, identificación y motivación.

“Uno de los principales cambios que ha experimentado el sector de la comunicación, ha sido la aceptación por parte de la organización de este departamento como un elemento más de la estrategia de la compañía. La comunicación se ha ido incorporando a los modelos de negocio y ha dejado de verse como un gasto, para convertirse en inversión, con resultados medibles. El presente de la comunicación empresarial se centra en la gestión de los recursos intangibles porque éstos son los que más valor económico generan”.(2)

---

15

La realidad nos muestra que, cada vez más, los empresarios adoptan a la comunicación, que ha pasado a ser una *hija predilecta* y a ocupar un lugar estratégico en la organización, como lo reflejan los estudios realizados por diversos investigadores y asociaciones. En líneas generales, cuando hablamos de departamentos de comunicación, la tendencia es ascendente”.(3)

“En la actualidad los indicadores son positivos: se observa un fortalecimiento de los departamentos de comunicación de grandes compañías españolas, y se intensifica la gestión de los intangibles empresariales. La **marca**, la **cultura**, la **imagen** y la **reputación** corporativa se integran cada vez más en el *management* moderno.”(4)

---

(2),(3),(4) Introducción a la Dirección de la Comunicación – Separata del Master DCEI

Agro Industrial Paramonga es una empresa que tiene, que hace (lo que está dentro de sus posibilidades) cosas para poder gozar de estos intangibles pero está faltando algo. Ese “algo” es el aporte en que se basa el presente estudio para la formulación del plan.

## **Organización y Estructura**

Agro Industrial Paramonga S.A.A. (AIPSA) tiene la planta de operaciones al norte de lima y en Lima se encuentra las oficinas del Grupo Wong, donde funciona las áreas administrativas de: Compras (Logística), TI Lima.

## **Organigrama**

Las operaciones AIPSA básicamente se dan en la planta de procesamiento (Paramonga). En esta Planta funcionan 8 gerencias y un área que le reporta a la Dirección (Auditoría Interna).

16

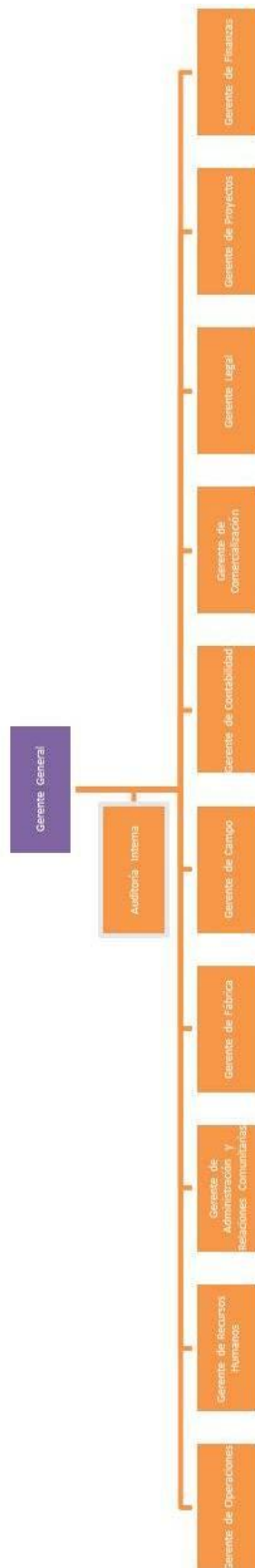
---

Dentro de estas gerencias está la Gerencia General, del cual dependen todas (Gerencial General, Gerencia de Administración y Relaciones Comunitarias, Gerencia de Campo, Gerencia de Fábrica, Gerencia de Contabilidad y Finanzas, Gerencia de Recurso Humanos, Gerencia Legal y Gerencia de Proyecto)

Actualmente AIPSA cuenta con el organigrama siguiente pero no es conocido por los integrantes de la empresa, salvo hasta mandos medios.

El árbol descrito representa el organigrama en la empresa azucarera.





Organigrama de AIPSA. Las jefaturas y otras áreas en la descripción de departamentos y funciones

## Departamentos y funciones

### Gerencia General

Es la gerencia líder de toda la empresa. Su gestión es medida de acuerdo a los costos de inversión, rentabilidad y utilidad de acuerdo al giro del negocio. Tiene a cargo la siguiente jefatura:

- Jefatura de Seguridad

### Gerencia de Fábrica

Se encarga de recibir la caña cortada de los campos para iniciar el proceso de la producción de azúcar.

### Gerencia de Campo

Esta gerencia es responsable de tener la materia prima lista para la cosecha durante todo el año para que la producción de azúcar no se detenga. Tiene a cargo las siguientes áreas:

- Sembradores
- Cosecha
- Administración de anexos de sembrío (Anexos poblados donde se siembra: Huayto, Otopongo, Upacá, Cerro Blanco).

### Gerente de Administración

Esta gerencia se encarga de la administración de los recursos al interior de AIPSA. Es una gerencia soporte y que bajo el análisis de rentabilidad en ventas y costos, informa si se siembra en más lugares (tierras) o no para poder cumplir con los clientes y para llegar a las metas. Tiene a cargo las siguientes áreas:

---

Descripción de funciones por gerencia otorgado por la Gerencia de Recursos Humanos de AIPSA

- Hospedaje
- Patrimonio
- Ingeniería
- Relaciones Comunitarias
- Jefatura de productos terminados
- Logística (Compras)
- Jefatura de Tecnologías de la Información

### Gerencia de Recursos Humanos

Esta gerencia es la que administra la relación entre empresa y empleado, además de su desarrollo de competencias para su crecimiento profesional dentro de la empresa. Tiene a cargo las siguientes Jefaturas:

- Jefatura de Bienestar Social y Servicio al Colaborador
- Jefatura de Relaciones Laborales
- Jefatura de Desarrollo del Talento
- Jefatura de Salud Ocupacional

19

---

### Gerencia de Comercialización

Es la Gerencia que se hace responsable de las ventas del producto terminado.

### Gerencia Legal

Es el departamento que salvaguarda los intereses empresariales frente a los trabajadores, clientes, instituciones y demás stakeholders.

## Gerencia de Contabilidad

Esta gerencia responde a la administración de los costos de inversión, cumplimiento legal de presentación de impuestos ante la institución gubernamental.

## Gerencia de Proyectos

Esta gerencia es la que orienta el trabajo a elaboración de proyectos de mejoramiento de infraestructura y procesos para poder producir de acuerdo a la tendencia o demanda del cliente.

## Gerencia de Operaciones

Esta gerencia se encuentra a cargo de 2 gerencias: Gerencia de Campo y Gerencia de Fábrica. Además tiene a cargo las Jefaturas de:

- Aseguramiento de la calidad
- Sistemas de gestión Integrado

20

---

## Gerencia de Finanzas

Esta gerencia se encarga evaluar los flujos económicos de la empresa para poder decidir los planes de inversión o mejoras hacia el interior.

## Jefatura de Auditoría Interna

Esta jefatura reporta directamente al Directorio. Este departamento se encarga de supervisar todas las actividades que se realizan en la empresa. Vale decir, costos, licitaciones, inversión y otros para auditar la gestión.

## Marcas de productos

Dulfina (Azúcar refinada)



21

Azúcar Rubia Paramonga



## **Misión**

Producir y comercializar azúcar de caña y otros bienes vinculados mediante la optimización de los procesos y el fortalecimiento de una cultura corporativa responsable, con el fin de alcanzar niveles de competitividad global.

## **Visión**

Mantener una posición de liderazgo global en el cultivo y la industrialización de la caña de azúcar y en el desarrollo de negocios relacionados, siempre bajo un marco de respeto a los colaboradores y a la comunidad.

## **Atributos y Valores de la Empresa**

En la personalidad corporativa, el estudio emitió resultados de los cuales ayudan para el planteamiento de la estrategia de comunicación.

22

---

### Atributos positivos

- Empresa brinda ayuda social
- Otorga trabajo
- Se preocupa en actividades

### Atributos negativos

- No hay transparencia en sus gestiones interna
- No hay igualdad de oportunidad para los que trabajan allí.
- Contamina el medio ambiente
- Corrupción y explotación

Con el trabajo de Comunicación, se repotenciaría los valores de: Respeto, Honestidad y Ayuda Social. Así mismo, es lógico que tras una falta de gestión de comunicación interna y la no aplicación de la comunicación descendente, la transparencia este en índices bajos.

Este estudio contempla que la “admiración y respeto” está en los niveles de “normal”, lo cual, conociendo los demás atributos, prácticamente esto puede traducirse en indiferente o que la persona encuestada no conocía de AIPSA porque ni la admiraba ni la rechazaba. O sea, falta de comunicación externa.

## LA COMUNICACIÓN EN AGRO INDUSTRIAL PARAMONGA

### **Panorama General de la Comunicación en AIPSA (5)**

Agro Industrial Paramonga concentra la comunicación en una gestión de publicación de comunicación interna, basada en una fusión de áreas. Estas son: Comunicación y Bienestar Social.

En cuanto a comunicación interna, sólo se realiza actualización de periódicos murales y éstos no presentaban una estructura y/o periodicidad para la publicación. No hay orden ni patrón de identidad a seguir en las publicaciones.

La comunicación corporativa se volvió interna y ésta se minimizó a avisos de campañas de salud, información sobre el Dpto. de Relaciones Laborales y convocatorias.

La fusión de áreas ayudó a la producción limitada de la gestión propia de la comunicación interna.

El área contaba con personal no calificado para el desarrollo de una gestión de comunicación. Se entendía la “comunicación” como la toma de fotografías de los eventos y hacer un afiche sobre el mismo. No era considerada como área estratégica para el negocio.

---

(5) Entrevista a Luis Durand, Coordinador de Comunicación y Relaciones Públicas – AIPSA



## **Motivos para la elaboración del Plan de Comunicación**

Se ha considerado realizar el estudio para elaborar un plan de comunicación a la empresa Agro Industrial Paramonga por los siguientes motivos:

- Poca identificación de los colaboradores con la misión, visión y objetivos de la compañía.
- Al tener canales de información no efectivos, la comunicación se ha vuelto de pasillo, basado en comunicación de rumor, generando problemas de credibilidad.
- Mala imagen y reputación relacionadas directamente con las operaciones de la empresa.
- Mala imagen para los trabajadores de AIPSA.

## MARCO TEÓRICO

Inicio este estudio desde la teoría de la identidad Corporativa: Claves de la Comunicación Empresarial, de Miguel Ángel Sanz González y de María Ángeles González Lobo donde refieren a los fundamentos culturales de la comunicación, la cultura, el aprendizaje y otros que son observados a mi consideración dentro del caso estudiado de Agro Industrial Paramonga.

Para este caso, AIPSA pasa a ser una persona jurídica dedica y enfocada a la producción de azúcar mas no en fidelizar a sus clientes bajo una estructura comunicacional que fomente la práctica de la identidad, el sentimiento de pertenencia que forma una cultura corporativa y con esos activos intangibles mantener viva a la empresa en la sociedad.

La comunicación en estos tiempos ha tomado gran importancia para las empresas. En este caso particular, la compañía estudiada carece de una gestión interconectada de la comunicación con todas las áreas de además de la ausencia de patrones de conducta. En ese sentido, necesariamente debemos de considerar la ausencia de la coherencia como el inicio de todo el problema comunicacional interior y que se proyecta en la comunidad ya que el cliente interno, pertenece a la zona de influencia de la empresa. *“Es fácil adivinar que detrás de esa garantía existe un valor empresarial constitutivo de su identidad. Como señala c. van Riel, toda forma de comunicación se orienta hacia “la coherencia total”, partiendo de lo que él denomina PPC (puntos de partida comunes) y que define como valores centrales, los cuales deben funcionar “como base para llevar a cabo cualquier clase de comunicación prevista por una organización”.*(6)

Concentro este análisis basándome también en mi experiencia profesional con otras

---

(6) Identidad Corporativa – Claves de la Comunicación Empresarial – Miguel Ángel Sanz González y María Ángeles González Lobo (Pág. 75, 76)

empresas en donde se tenía una cultura corporativa marcada el cual era un orgullo seguir ese comportamiento. Los trabajadores tenían claro su rumbo en la empresa y tenían claro el rumbo de la empresa. La comunicación del “decir y hacer” era coherente y seguía una línea comunicacional conocida por todos.

Básicamente esta ausencia comunicacional en la empresa estudiada se extiende del ámbito interno al externo muy fácilmente. Por ello, considero que teniendo una cultura organizacional marcada, la identidad comunicacional y los valores desarrollados, difundidos y practicados, el problema en AIPSA de rechazo y de mala imagen se irá reduciendo. Es ahí donde cito al coordinador Benito Berceruelo y a su libro “Comunicación Interna en la Empresa – Claves y Desafíos” donde comenta que cuando una empresa cuenta con empleados comprometidos, ésta está consiguiendo embajadores de su organización, que transmiten una buena imagen de la compañía y, además, ayudan en la atracción de talento” (7)

Por la década de los años 90, la globalización fue tan grande y tan rápida en expandirse que la sociedad fue transformándose y demandando mucho más a las empresas. Ya la publicidad o la comunicación comercial empezó a ser cuestionada y las empresas iniciaron un giro total a su comunicación. Esta empezó a ser dirigida por segmentos, se empezaron a buscar estilos de vida para orientar los servicios y productos a las necesidades; por tanto la categorización de los públicos por edad, sexo y dónde viven pasó a un segundo plano.

La comunicación revolucionó buscando ahora comunicar los intangibles del producto, es en ese contexto en el que se consolida la “*cultura del corporate*”, comprendida como una gestión estratégica integrada de la compañía, tal como lo refiere Justo Villafañe en su obra “La buena reputación” (8)

---

(7) Comunicación Interna en la Empresa – Claves y Desafíos, capítulo 4 “Los trabajadores como portavoces de la compañía (Pág. 57)

(8) Villafañe, J. La buena reputación. Madrid: Ediciones Pirámide, 2004. P. 19-24.

## Los intangibles de la empresa

Dado que el caso de estudio representa una falta de los intangibles para que a partir de allí se inicie una gestión de los mismos para poder general cultura, identidad; la gestión de los intangibles para Agro Industrial Paramonga se muestra como un factor prioritario.

(9) Justo Villafañe propone un enfoque multistakeholder donde traza una línea transversal e impide la existencia de diferentes comunicaciones o distintos puntos de vista desde la misma organización.

El mismo autor señala que los intangibles proporcionan a la empresa una lista de ventajas como el mejoramiento de la oferta comercial, atraen y retienen talento, valoración y atracción de inversiones, entre otros.

Para el caso de análisis, la carencia de los intangibles de la empresa y por lo mismo, la no gestión de las mismas ha producido un problema serio de imagen interna y externa en la empresa estudiada. Los activos intangibles que no tiene la empresa y que su ausencia (de acuerdo al estudio) son la razón o génesis del problema: los valores corporativos, la cultura, la identidad, la marca, la imagen, la reputación o la responsabilidad social corporativa.

La identidad la comento como la personalidad que la empresa construye, en ella se encuentran su historia, cultura, evolución, misión y visión, proyecto empresarial y otros. La imagen corporativa es la percepción (o posicionamiento) que tienen los distintos públicos de Agro Industrial Paramonga (u otra empresa) como consecuencia de la información que reciben de ella. La cultura corporativa es el conjunto de valores que el cliente interno comparte y que permite de la creación de una identidad colectiva.

---

(9) Villafañe, J. La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica. Informe anual 2007. Madrid: Pirámide, 2007.

“Auge de los intangibles empresariales (marca, reputación, Responsabilidad Social Corporativa, cultura corporativa, identidad, etc.). Este factor ha afectado especialmente a las empresas y supone todo un nuevo abanico de mensajes, que deben definirse desde el ámbito de la comunicación corporativa, tratando de incorporar estos nuevos aspectos. Así encontramos desde la creación documentos específicos como el manual de la marca o la memoria de Responsabilidad Corporativa, a su incorporación otras formas de comunicación corporativa más habituales o tradicionales tales como el vídeo corporativo, publicidad corporativa, patrocinios, etc.” (10)

Figura 3. La comunicación de los intangibles



Fuente: Instituto de Análisis de Intangibles y Análisis e Investigación, 2007.

## La Construcción de la imagen Interna y Externa

Conforme el análisis del caso, determiné que era necesaria la creación de los valores corporativos para luego construir una cultura organizacional y una cultura corporativa por consiguiente. Los estudios realizados durante varios meses en esta organización determinaron que la inexistencia de un lineamiento de conducta empresarial hacía y/o favorecía a la creación de diferentes comportamientos, los cuales eran interpretados por el cliente interno y el público externo como un desorden, caos. Ellos se traducen en la alta mala imagen que tiene la empresa estudiada.

Esta tarea, involucra que bajo los estándares de una cultura corporativa (valores, etc) bien realizada, se elimine el desfase de “el decir y hacer diferentes” (coherencia comunicacional).

Para este caso, la coherencia comunicacional es de importante trascendencia para el logro de los objetivos del presente documento.

30

---

Joan Costa, profesor de este Máster, señala que existen pasos o fases para avanzar de la identidad hacia la imagen, y estos son (11):

- |                                       |   |
|---------------------------------------|---|
| a) Lo que la empresa es objetivamente | (Identidad).                                    |
| b) Lo que la empresa hace             | (Actividad productora).                         |
| c) Cómo lo hace                       | (Estilo, Calidad, Compromiso, Responsabilidad). |
| d) Cómo comunica todo esto            | (Relación-información).                         |

En la página web de la Asociación Española de Coaching Ejecutivo-Organizativo y Mentoring refiere el tema del cambio de la cultura se puede dar cuando ocurren las fusiones o adquisiciones, o cuando los valores que priman en ella han quedado

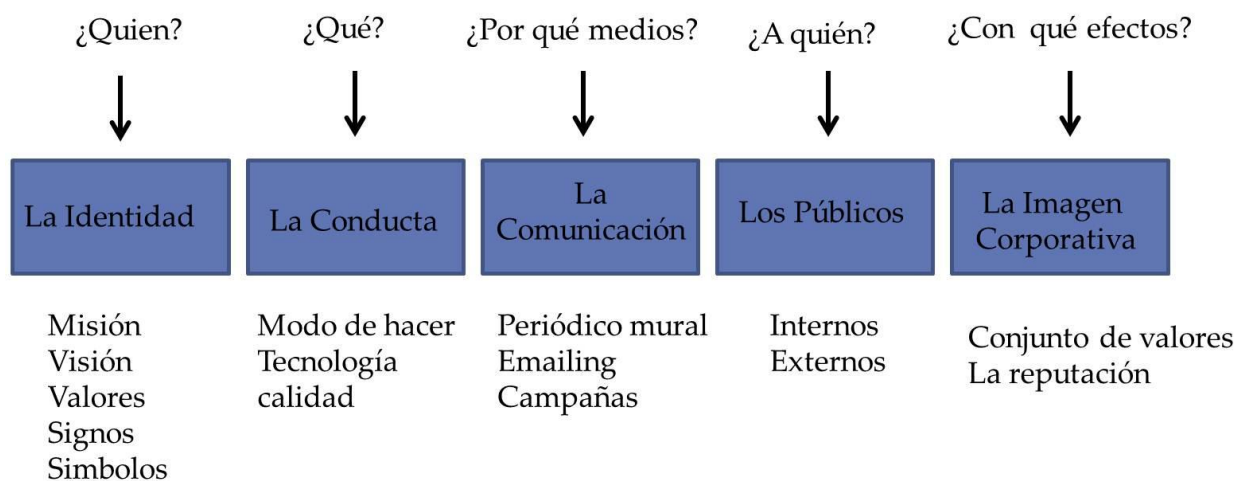
---

(11) Joan Costa. Imagen pública, una ingeniería social. Madrid: Fundesco, 1992.

obsoletos o cuando ésta interfiere en los planes de futuro de la empresa. Para el caso en mención es crearla.

En el esquema siguiente, de las 5 esferas de la comunicación se muestra el flujo que debe de seguir la comunicación para poder llegar a una imagen corporativa.

Las 5 esferas de la comunicación (12)



## CAPÍTULO II

### CONTENIDO

#### Capítulo II – Contenido

- Diagnóstico y Análisis Interno
- Instrumentos de comunicación interna
- Público interno
- Canales y tipos de comunicación interna
- Análisis Externo y Marca corporativa
- Medios instrumentales de comunicación externa
- Público Externo y Posicionamiento
- Posicionamiento analítico, Identidad Corporativa, Visión
- Misión y Cultura
- Atributos a proyectar
- Imagen percibida por los grupos de interés, Imagen de la competencia
- Atributos valorados por el público
- Posicionamiento estratégico
- Atributos a comunicar, Objetivos y Estrategia de mensaje
- Estrategia de medios, Objetivo de los medios

32

#### ANÁLISIS DE IDENTIDAD

- Identidad visual corporativa

#### MATRIZ FODA

- Matriz Foda General
- Matriz Foda Comunicacional
- Comunicación de marca
- Competencia
- Pomalca
- Grupo gloria
  - San Jacinto
  - Cartavio
  - Casa Grande
- Agro Industrial Laredo
- Matriz FODA, Matriz FODA general
- FODA CAME
- Matriz FODA Comunicacional



## CAPITULO II

### DIAGNÓSTICO

#### Análisis Interno

Antes de partir a la elaboración de un plan de comunicación interna, es necesario saber tener una panorama de cómo es que se encuentra la empresa. Considerando esto, se podrá orientar de la mejor manera las acciones de comunicación que se requieren de acuerdo al objetivo empresarial. En ese sentido, necesitamos lo siguiente: (13)

- Conocer la problemática existente en materia de comunicación y sus causas.
- Detectar las necesidades de información del personal y su grado actual de satisfacción.
- Definir las necesidades de información de la empresa hacia su personal.
- Evaluar la efectividad de los medios de comunicación con los que cuenta la empresa.

33

---

Debo recalcar que bajo una base de comunicación, en una empresa todos los elementos comunican algo, no necesariamente noticias o actividades, sino estados de la empresa.

Considerando los hallazgos que más adelante serán presentados, hago referencia al Dr. Pere Soler, donde en su separata del Plan de Comunicación atañe a la comunicación diciendo que “es la encargada de generar confianza entre todas las personas que integran la empresa y favorecer su coordinación para alcanzar los fines globales de la organización”.

En referencia a esto, he considerado orientar y organizar la comunicación interna para que ésta resulte una ayuda para la comunicación externa, considerando que

---

(13) Dra. Francisca Morales – Separata “La Comunicación Interna” Módulo 5 del Máster DCEI. pag 13

los públicos internos, también son los externos en adición a sus familias y otros actores más.

Considero que este elemento es del que parte el análisis y diagnóstico de la empresa ya que teniendo un público cautivo, identificado, motivado y comprometido con la empresa, su trabajo, los valores corporativos y otros, serán la mejor comunicación externa cuando éste salga de trabajar y se dirija a su casa u otros lugares (marketing boca boca).

En realidad, si las empresas tomaran al área de comunicación como parte estratégica, muchos conflictos internos y externos se hubieran evitado. Agro Industrial Paramonga se encuentra en ese sentido, apostando por un mejoramiento a partir del potenciamiento de la comunicación interna. El desafío de esta empresa abarca en la planificación de objetivo corporativo y de las actividades que ayudarán a conseguirlo, sin salirse de esta ruta.

En la etapa de investigación que se realizó a la empresa, en AIPSA, a veces, las decisiones por la producción y realización de actividades u otras acciones en post alcanzar los objetivos, se vuelven a discutir (tras ya haber tenido un plan) para reducir el alcance o eliminar la acción o actividad. En suma, el entusiasmo de algunos líderes es contemplado como “buena idea” y se deja algo planificado por elaborar algo que salió de “un chispazo” (idea del momento).

Sobre este particular, hago referencia a la mención que hace la Dra. Francisca Morales en sobre Kreps (14), que sintetiza la comunicación interna en 4 puntos clave: Diseminar, Coordinar las actividades, Retroalimentación, Sociabilizar.

En conclusión, el gran reto es el de la coherencia comunicacional entre sus mensajes, acciones y su forma o modo de comunicarlo: “Lo que la empresa dice y lo que la empresa hace”.

---

(14) Dra. Francisca Morales – Separata “La Comunicación interna” Módulo 5 del Master DCEI. pag 11 y 12

## Instrumentos de la comunicación Interna

### Existentes:

- Periódico mural.- Son también conocidas como “Carteleras Informativas”. En ellas se publican fechas de campañas de salud, actividades recreacionales, convocatorias de personal.
- Correo electrónico.- Se utiliza para enviar los cumpleaños del día de los trabajadores. Adicionalmente se utiliza para publicación de la guardia de fin de semana. Esto último se realiza todos los viernes a las 4.00 pm.
- Revista institucional (periodicidad trimestral).- Es una revista donde se emiten notas de avances de las diferentes áreas, actividades recreativas, campañas de salud, etc.
- Inducción.- Curso de 4 días, de 8.30 am a 5.00 pm donde todos los trabajadores que recién ingresan acuden para que les comparta los diferentes procesos que pasa la elaboración del azúcar, sus obligaciones como nuevo trabajador y las funciones de las áreas para que pueda absolver cualquier consulta en su desempeño laboral. Esto está liderado por la Jefatura de Desarrollo de Talento.
- Celebración de Quinquenios.- Es una ceremonia (cena) donde se otorga un diploma de reconocimiento por su trabajo y compromiso al trabajador que cumple 5 años más. A ella asisten el Gerente General (o de Operaciones) o si alguno está ocupado, asiste cualquier otro de rango alto para la entrega. Es motivo de orgullo (para el trabajador) que le entregue el diploma su propio Jefe o Gerente, pero en muchas ocasiones, cualquiera de éstos no asiste a la reunión.

- Premiación – Colaboradores del año.- Todos los meses mediante un sistema llamado “Titanium” el colaborador realiza una votación por el compañero que cree él ha tenido buen desempeño en el mes. Esto es evaluado por: Trabajo en equipo, solidaridad, puntualidad y respeto. A lo largo del año (de mayo de un año al mes de mayo del siguiente) estos acumulan una puntuación. Los 7 trabajadores con más alto puntaje son denominados: Los Colaboradores del año.
- Compensación variable.- Esta gestión obedece a que todos los fines de mes, el Jefe de área o gerente se entrevista con cada integrante de su equipo para hacerle saber las fortalezas y las oportunidades de mejora. A su desempeño mensual se le otorga un puntaje porcentual lo cual es traducido en dinero. Generalmente todos los Jefes de área o Gerentes no hacen esto. Solo se traduce en “hacer click” en el sistema y no entrevistarse con cada integrante del equipo.
- File de Bienvenida.- Folder con el proceso de la elaboración de la caña de azúcar resumido. Esto es entregado el día lunes que inicia la inducción. Está liderado por la Jefatura de Desarrollo de Talento.
- Uniforme (Camisa, Blusa).- Las camisas y blusas son de color celeste manga corta. No se tiene pantalón para administrativos. Se observa que (Administrativos – Personal operativo, mandos medios, Jefes y Gerentes) visten pantalones de diferentes colores y materiales. El personal de planta y operaciones si tiene uniforme completo (Camipolo y Pantalón) de color verde y naranja (manga larga).

No aplicados:

- Boletín físico (mensual)
- Merchandising                      Sólo hay polos, pero estos son usados como parte del uniforme de trabajo.
- Redes Sociales                      Facebook, Twiter, Canal Youtube
- Reuniones Semanales
- Comunicación de resultados del Directorio
- Buzón de sugerencias
- Intranet
- Video Pre presentaciones de las actividades en favor del personal y de la comunidad de Paramonga, Pativilca y Anexos.
- Manual de gestión de crisis
- Manual de identidad
- Mensajes de correo electrónico
- Central telefónica (Se llama a la central y contesta: El grupo Wong)
- Señalética
- Decoración corporativa
- Manual de protocolo de eventos
- Frontis de la empresa con la marca Agro Industrial Paramonga
- Acceso a Sistemas Integrado de Gestión (Si bien existe, pero no es utilizado ni conocido por los colaboradores en general. El personal administrativo lo conoce en un bajo porcentaje.
- Firma corporativa

## **Público Interno**

Accionistas (también hay trabajadores)
Directorio
Gerencias
Jefaturas
Mandos medios
Empleados Administrativos
Empleados operarios
Empleados de empresas contratistas

Este desglose de públicos se muestra a manera general. En referencia a la elaboración del plan de comunicación, llegado el momento, los públicos se diversificarán.

Todos los públicos internos arriba mencionados son los considerados que tienen relación directa con el negocio de Agro Industrial Paramonga. Considero que el error que tiene la empresa (AIPSA) es que no ha realizado esta segmentación y sobre todo que no gestiona el tipo de comunicación para cada uno.

38

En la realidad peruana, la tendencia es que las empresas e instituciones están volcando esfuerzos para alimentar y gestionar su comunicación interna. Esto debido a las tendencias y evolución de las sociedades y a la masificación de las tecnologías de la información.

Está claro que una empresa sin una determinación de públicos, no avanza. En lo particular, Agro Industrial Paramonga tiene muy someramente identificado sus públicos. Lo que en realidad no hace es comunicar o no produce información bajo un lineamiento de comunicación para poder satisfacer la necesidad de información de estos públicos.

La intención del ejercicio de identificación de público obedece al qué, cómo, cuándo y dónde se lo decimos y para qué. Considerando estas preguntas, se segmenta la información para el público interno de acuerdo a sus funciones o alcance que tenga dentro de la empresa. La diferenciación del público en Agro Industrial Paramonga es indispensable no sólo considerando los hallazgos encontrados, sino para obtener una mayor eficacia en la política comunicacional y determinar los niveles de relaciones que se establece al interior de la compañía entre la comunicación y el público para la toma de decisiones.

Gestionar una buena comunicación interna para que ésta avance sola, direccionada y con efectividad, otorgaría muchos beneficios a la empresa estudiada. Lo que ha sucedido es que los modelos de gestión de las épocas de la antigua empresa Grace & Co donde a todos les daban todo sin decir por qué, y la época del cooperativismo donde todos hacían lo que querían sin restricción ya que eran dueños de la empresa. Aquellos trabajadores (muchos en realidad) continúan trabajando en la actual AIPSA. En su momento no se gestionó comunicación a público sobre el proceso de venta, licitación, cooperativismo y ahora como empresa privada. Todo siempre se hizo sin informar. Si se obtenía información, era de las fuentes no oficiales y tampoco obedecían netamente a la verdad empresarial. En la actualidad, estos públicos tienen entre 34 y 42 años de servicio en la empresa.

39

---

Esto me lleva a una reflexión. El identificar a los públicos o elaborar un mapeo de stakeholders internos es muy importante para la empresa para:

- La comunicación debe de producirse cuando suceda algo en la empresa. Si no el público busca la información en el pasillo y no es necesariamente la correcta.
- El principio de la comunicación es el emisor y el receptor. Si uno no emite información o no hay quien recepcione ésta, no podemos hablar de comunicación, mucho menos de la interna, por lo tanto, no podemos hablar de comunicación sin tener en cuenta los destinatarios (públicos).

- Considerando la historia de AIPSA y que en la actualidad mantiene trabajadores de las épocas anteriores, una misma comunicación no va dirigida a todos los públicos. Se debe de seccionar para trabajar la manera de decirle a cada público.

## Canales y tipos de comunicación interna

El análisis y estudio de la empresa Agro Industrial Paramonga lo abordaré teniendo en cuenta la matriz que la Dra. Francisca Morales refiere en la separata del Máster DCEI.

	<b>Descendente</b>	<b>Horizontal</b>	<b>Ascendente</b>
<b>Formal</b>	Con los Subordinados	Con los Colegas	Con los Jefes
<b>Informal</b>	Con los Seguidores	Con los Amigos	Con los Líderes

Fuente: Lucas Marín 1997

40

“Esta realidad genera en La Comunicación Interna, los correspondientes canales de comunicación FORMALES (también llamados canales oficiales) e INFORMALES, que debemos reconocer y distinguir. Estos canales de comunicación son “complementarios y sustituibles”. Kreps asegura que entre estos dos canales existe una relación importante porque la comunicación formal “rara vez satisface completamente las necesidades de información de los miembros de la organización, así que desarrollan un rumor para recolectar los tipos de información interesante que no pueden obtener de los canales formales”. Es necesario que la comunicación formal transmita la máxima información que pueda ser relevante para los distintos grupos que configuran el activo humano de las compañías, porque de ello depende la existencia en mayor o menor medida de los rumores como medio complementarios de información informal.”(7)

(15) Dra. Francisca Morales – Separata “La Comunicación interna” Módulo 5 del Master DCEI. pag 28



Sobre el estudio realizado, Agro Industrial Paramonga mantiene actualmente una comunicación formal muy sesgada. Vale decir que ésta comunicación se detiene en las altas esferas (gerencias y Jefaturas) mas no van recorriendo todos los públicos para que puedan tener todos la misma información.

La comunicación formal se basa en “reuniones de casualidad” donde pueden confluir los jefes de áreas o personas responsables de alguna otra en una oficina. Netamente, esta comunicación no es proactiva sino reactiva, ocurriéndose tras la necesidad de información de parte de estos jefes. Entonces, como es una citación no acordada, sin agenda, sin intención de informar, prácticamente comunicación no oficial, estas personas, al no sentir que es la palabra oficial de la empresa, la comunicación no se vuelve en cascada o descendente.

Por consecuencia, todo el personal operario y administrativo, ante este vacío de información suple la misma con “las suposiciones”, “las percepciones”, los “me dijeron por ahí”, los “se vocea”, los “me han contado”. Básicamente, ante la ausencia de la comunicación formal, toma protagonismo la comunicación informal. Es allí donde todas las percepciones de todos los hambrientos de información que no están informados suplen la misma con percepciones y comentarios de otras personas (trabajadores) que tampoco gozan de la información. Nace y reina la comunicación informal.

Cabe señalar que, el personal observa que los responsables de áreas y Jefes se reúnen con el gerente (justo cuando hay coyuntura en la empresa), pero sin embargo estos, al regresar a sus oficinas o lugares de trabajo, no comparten la información con sus subordinados, generando malestar o malas percepciones.

El trabajador, según las encuestas realizadas que más adelante detallaré, respira un aire de “corrupción”, de “cosas escondidas” lo cual genera un divorcio entre empresa y empleado. Esto a su vez merma la poca calificación de buena imagen de la empresa y todo se traduce en un descontento considerable de parte de los

trabajadores hacia la empresa y lo mismo sucede con el público externo, ya que el cliente interno es la publicidad viviente de la empresa.

La comunicación descendente se traduce en Agro Industrial Paramonga en las reuniones mensuales de Directorio, donde los miembros del mismo informan a las gerencias sobre los distintos planes de inversión u otros que sean necesarios alinear para el avance de la producción o del crecimiento del negocio.

Esta información del Directorio no es resumida ni procesada para que los jefes y responsables de áreas puedan continuar con la comunicación descendente hacia su personal a cargo. Muy por el contrario, la información se queda en la reunión y no es compartida. Entonces, esta actitud provoca percepciones varias en el personal, donde todas se someten a una interrogante: ¿Por qué no dicen o informan lo que pasa en la empresa?. Tras este déficit de comunicación y malas percepciones, el trabajador sacia su consulta con la comunicación informal, la de pasillo. Esta información es transmitida hacia el exterior (familia y amistades) al acabar la jornada laboral, lo cual continúa minando la credibilidad de la empresa, su transparencia entre otros.

---

42

La comunicación ascendente se practica de manera reactiva en Agro Industrial Paramonga. No existen espacios de reuniones semanales ni mensuales para que el trabajador haga de conocimiento a su Jefe o responsable de área alguna necesidad o consulta. Por lo general, el subordinado es quien solicita hablar con el jefe por alguna consulta sobre la empresa o algún trámite que desea realizar.

Lo que arroja el resultado del estudio es que por lo general los jefes hasta gerentes se enteran que su trabajador tiene problemas familiares o de salud cuando el área de bienestar social o de relaciones laborales informa sobre algún descanso médico. Por otro lado, la comunicación horizontal se ocurre también en estas reuniones de Directorio y también en las reuniones que la Gerencia General convoca para tener conocimiento de la ejecución del plan anual y del cumplimiento de objetivos

mensuales. Allí, los pares (solo Gerentes) informan a todos de los avances que han hecho sus áreas a cargo y ello es contemplado como comunicación.

## Análisis Externo



44

### Marca Corporativa

Lo que plantea el cuadro es que la marca Agro industrial Paramonga necesita ser gestionada bajo el plan estratégico como marca corporativa para que ésta sufra un nuevo posicionamiento a través del de la comunicación.

Este plan comunicacional debe interiorizar los valores y buenos atributos a esta marca para así ir cambiando poco a poco la imagen, tanto externa como interna, la reputación y el posicionamiento de la marca.

Este posicionamiento no debe de basarse en el top off mine, sino en posicionar la marca AIPSA con atributos y valores aceptados para la sociedad.

## Medios instrumentales de Comunicación Externa

- Sala de Recepción (atención a visitas, proveedores o clientes)

Es un ambiente de recepción donde con la presentación de un documento de identidad, la persona pasa a la sala de espera (sillas en filas y columnas) hasta que llegue la persona (trabajador) visitado.

En esta sala no se identifica presencia de la marca Agro Industrial Paramonga, no se aprecian los colores institucionales.

Se aprecia un banner de las 8 reglas de la inocuidad (industria alimentaria)

No se aprecia una comunicación de las políticas de la empresa.

No se aprecia una comunicación de los valores de la empresa.

No se aprecia una comunicación de la Misión y Visión de la empresa.

No se aprecia una réplica de la certificación ISO 9001.

Hay un Televisor LEd de 29" no funciona.

No pasan el video corporativo ni de las actividades que se hacen en favor del cliente interno.

45

---

- Revista corporativa

La revista corporativa tiene una periodicidad de 3 meses, con un tiraje de 2000 revistas. 1451 (trabajadores) y las demás son repartidas a autoridades municipales, instituciones educativas, gremios (Sindicatos de empleados de AIPSA, Sindicatos de jubilados de AIPSA).

La revista es repartida al interior de la empresa al momento del recojo del azúcar mensual. Todos los meses se entregan 10 kilogramos de azúcar a todos los trabajadores. Esto es parte de la negociación con el sindicato.

Su contenido lo conforman las noticias al interior de la empresa además de saludos y felicitaciones por algún logro que tengan los colaboradores.



- Relaciones Públicas

Las relaciones públicas en Agro Industrial Paramonga son afianzadas mediante invitación y asistencia a ceremonias solemnes, reuniones de coordinación por el comité de seguridad ciudadana.

Las alianzas estratégicas con las instituciones de salud se ven gestionadas por una especie de convenio otorgando 50 kilogramos de azúcar para que los trabajadores de AIPSA se vean beneficiados.

- Central Telefónica

No se cuenta con número directo. Si se llama (511) 202 - 1111 responde el Grupo Wong y para querer derivarse con alguna área específica, se comunica mediante anexo. En consecuencia, no se escucha el clásico: Gracias por llamar a Agro Industrial Paramonga, si conoce el número de anexo con quien desea comunicarse, márkelo ahora.

Al ir a tiempo de espera, tampoco se escuchan frases imputs que generen imagen. No se escucha: “Agro industrial Paramonga, líder en el Perú en la elaboración de caña de azúcar”

- Periódico mural (externo)

Esta cartelera contiene la información de interés para el público externo: Sólo Convocatorias. Se ve vacío.

- Publicidad

Agro Industrial Paramonga compra un espacio publicitario en la Revista “Somos Norte”, el cual le otorga 2 caras de publicación de cualquier tema que estime la empresa. En la contra carátula se aprecia la imagen siguiente.

Al mismo tiempo, se emiten spots radiales donde se otorgan consejos para el hogar, la familia y la vida diaria.

Ejemplo 1:

Son las 11 am, recuerde usted, ama de casa que debemos desenchufar la plancha al concluir su uso. Evitaremos incendios. “Aipsa en tu vida”

Ejemplo 2:

Recuerda que a tus hijos les debes de enseñar con el ejemplo. Siembra valores y cosecharás hombres de bien. Son las 12 del día, fue un consejo de Agro Industrial Paramonga”. “Aipsa en tu vida”.

Tecnologías de la información

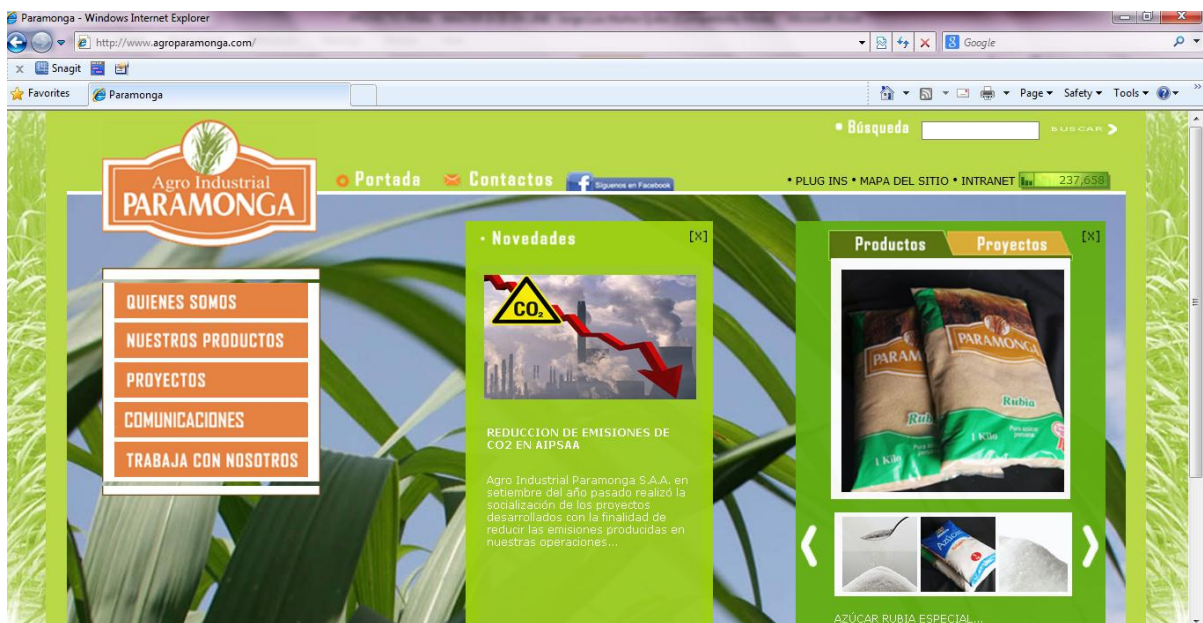
- Teléfono móvil

Sólo al personal de nivel Jefatura o responsable de área se le otorga u teléfono móvil (blackberry) para estar en constante comunicación con los colaboradores,

las gerencias y por alguna urgencia. Los demás colaboradores mantienen su comunicación móvil personal.

- Web site

Agro Industrial Paramonga tiene una web site con dirección: [www.agroparamonga.com](http://www.agroparamonga.com) y cuya información es actualizada por la coordinación de comunicaciones, bajo la dirección de la gerencia de Administración. La información no está actualmente actualizada.



- Correo electrónico

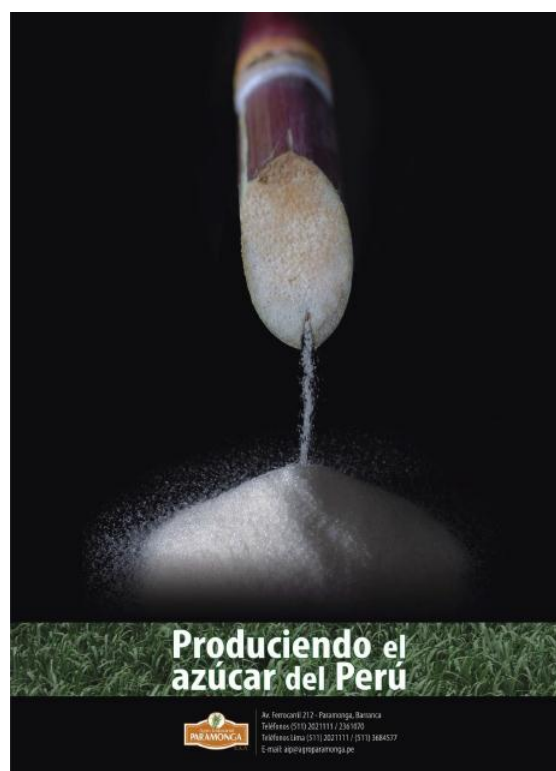
El correo electrónico tiene restringido el envío y recepción de comunicaciones. Vale decir que sólo los emails del mismo dominio (personal de la misma empresa) pueden llegar a la bandeja de otro trabajador. Si hubiera algún proveedor que desea comunicarse vía electrónica (Hotmail, Gmail u otro), se le otorga el email del gerente del área y éste replica la comunicación hacia su destinatario.



## Carátula (Publicidad)



## Contracarátula (Publicidad)



- Visitas guiadas

Estas visitas son gestionadas a través de solicitud. Los que acuden son I.E de educación escolar, superior, técnico superior, universitario y de post grado.

## Público Externo

Población de Paramonga
Población de Pativilva
Población de Barranca
Población de Anexos (Huayto, Otopongo, Upacá, El Milagro)
I.E. Escolares
I.S. Tecnológicos
Municipalidad de Paramonga, Pativilca y Barranca
Gremios (Asoc. de ex empleados de AIPSA, Construcción Civil, Comerciantes)
Empresas contratistas
Medio de Comunicación
Policía Nacional
Instituciones estatales de salud

50

## Posicionamiento

Una de las primeras consideraciones antes de iniciar todo el trabajo de investigación en esta empresa era la interrogante, al saber las carencias comunicacionales, de cómo era (es) la percepción y el posicionamiento de parte de sus stakeholders externos hacia la marca Agro Industrial Paramonga y todo lo que tuviera con ella.

Sobre este tapiz consulté a algunos compañeros del master y también recurrí a las separatas del mismo y pude rescatar que “El Posicionamiento del producto/empresa/organización/institución no debería faltar nunca en un Plan de Comunicación, ya que ésta es una de las bases para apoyar nuestra estrategia de comunicación global”(16).

---

(16) Dra. Pere Soler – Separata “Dossier de Plan de Comunicación” Módulo 5 del Master DCEI. pag 21

En consecuencia, realicé un estudio vía encuesta en las zonas de Paramonga, Pativilca y Barranca con el fin de determinar el mismo y saber de dónde parte todo el estudio. Inferí que este me iba a proporcionar una gran señal de la imagen y posicionamiento interno ya que, como lo mencioné anteriormente, el colaborador es la mejor publicidad, el mejor marketing y la mejor comunicación hacia afuera para una empresa.

Además, los pobladores de estas zonas también son parte de la fuerza laboral de la empresa en estudio, no en gran cantidad, pero si estimando un valor muestra para la encuesta.

Luego de realiza la encuesta se obtuvo las siguientes conclusiones:

El 17.2% de los encuestados puede decir que admira y respeta a Aipsa, en un grado bueno o excelente, sin embargo existe la oportunidad para mejorar nuestra reputación entre el 53.6% que considera su grado de admiración en niveles «normales».

Según la encuesta, el valor TRABAJO y el valor CORRUPCIÓN / EXPLOTACIÓN son los más relacionados con la imagen de la empresa debido, probablemente, a antecedentes, limitaciones en la coherencia comunicacional, elección de mensajes y canales de comunicación.

De acuerdo a la encuesta, la mayoría de entrevistados considera que no existe transparencia en las actividades de la organización. Una vez más, esto se debería a distorsiones de comunicación relacionados con la identidad de la empresa y la proyección de sus valores deseados.

La mala expectativa que se tendría de las actividades de la empresa se estaría extrapolando a la plana gerencial y sus decisiones, las mismas que son vistas como no eficientes por casi 50% de la población encuestada.

El 55% de los encuestados considera que el trato que se les da a los trabajadores es regular, aunque no se animan a decir que es bueno o excelente, probablemente por la distorsión en la imagen de la empresa ligada, como se mencionó, a la gestión de la Identidad Corporativa (comunicación, comportamiento y simbolismo).

La percepción de que la empresa no ofrece un trato justo a la comunidad se puede deber precisamente a la no adecuada selección de productos, mensajes o medios que en la actualidad se vienen utilizando. Esto acompañado de una aparente percepción de lejanía o falta de apertura de parte de la empresa.

Aparentemente, según la encuesta, la población estaría esperando de la empresa un aporte en términos de infraestructura; es decir inversión que pueda ser visible y aprovechable para ellos (comportamiento), la misma que pueda ser reproducida en medios masivos (comunicación). La coherencia de estos elementos contribuye a la construcción de reputación de la empresa.

La misma lógica se aplica en el cuidado ambiental, decir lo que hacemos y hacerlo palpable para la población, incluyendo a nuestros colaboradores como principales voceros de nuestras actividades.

Aun cuando la comunicación externa a través de medios sociales y alternativos ha mejorado, se requiere trabajar con énfasis a nivel de medios masivos: radio y TV, que son los medios más consumidos por la población encuestada.

Ninguna campaña reputacional externa será efectiva sino se trabaja la comunicación interna, más todavía si la mayoría de nuestros colaboradores son pobladores de la zona. El trabajo de relaciones públicas y reputación de la empresa inicia en el reforzamiento de las comunicaciones internas y en la construcción de Identidad Corporativa, que además abarca a nuestras operaciones en Lima.

## Posicionamiento Analítico

(17) Según Oscar Fajardo, existen tres pilares para poder describir el concepto de posicionamiento en Agro Industrial Paramonga. El primero es el de identidad, que debe ser comprendido como lo que Agro Industrial Paramonga realmente es. El segundo es la comunicación, que representa lo que AIPSA pretende transmitir a su público objetivo. El tercer pilar es la imagen percibida, que es el cómo realmente los consumidores ven a Agro Industrial Paramonga.

Identidad Corporativa.-

### Visión

La visión de una empresa es lo que quiere ser, el cómo le gustaría que la vieran. "La visión es una declaración filosófica y resumida, de lo que se pretende conseguir y la cual tiene como finalidad inspirar y motivar a quienes son parte de la empresa. La visión es la idea creativa, el ADN, lo estratégico. Lo que hace notoria a la marca. Debe ser comprensible por todos los miembros de la empresa sin ambigüedades".

(18)

53

Agro Industrial Paramonga tiene su visión en el "Ejercer liderazgo global en el cultivo e industrialización de la caña de azúcar y en el desarrollo de negocios vinculados."

La empresa se orienta a ejercer un liderazgo. Sobre este particular se puede decir: Liderazgo en ventas ?( cifras); liderazgo en tonelaje procesado?. Ejercer liderazgo considero que demanda una línea transversal en la que también involucre a sus trabajadores. Entonces, es de esperarse lo que sucede, que la empresa ha descuidado trabajar a su equipo y con su equipo.

---

(17) <http://fbusiness.wordpress.com/2008/01/05/el-concepto-de-posicionamiento-en-las-empresas-y-estrategias-para-su-desarrollo/> Día de consulta 23 de junio)

(18) Pere Soler – Dossier de Comunicación. Master DCEI. Módulo 5 pág. 17 y 18.

## **Misión**

Es el cómo se va a lograr. Para uno de los autores emblemáticos en marketing (P. Kotler) señala que la misión se compone de cinco elementos. El primero es la historia de la organización o empresa, cada empresa tiene una historia de objetivos, políticas y progresos. El segundo son las preferencias de los directivos y propietarios actuales. El tercero es el entorno, que define las principales amenazas y oportunidades. El cuarto se refiere a los recursos de la compañía, ya que determinan qué misiones son posibles. Finalmente, las empresas deben basar su misión en sus ventajas competitivas.

La Misión en AIPSA es "Producir y comercializar azúcar de caña y otros bienes de negocios vinculados para la satisfacción de nuestros clientes, mediante la optimización de los procesos, contando con colaboradores comprometidos y capacitados, logrando niveles de rentabilidad y competitividad global, actuando con responsabilidad social y ambiental."

54

---

La misión de la empresa en estudio está enfocada en “llegar a ser y ofrecer” con el cliente interno comprometido y capacitado. Entonces, de acuerdo al análisis que se tiene, AIPSA no podría cumplir su misión ya que al interior no hay trabajadores comprometidos, sino tan sólo trabajadores que realizan su trabajo y que opinan que las oportunidades que se brindan en la empresa no son equitativas. Muy aparte de todos los demás hallazgos que se irán desglosando durante el presente trabajo.

## **Cultura**

La cultura es el conjunto de valores y creencias comúnmente aceptadas por los miembros de una organización y que guían sus comportamientos.

En Agro Industrial Paramonga, teniendo en cuenta la visión de ejercer el liderazgo global y la misión de producir azúcar de caña con trabajadores comprometidos y capacitados, no cuenta con un lineamiento de valores corporativos en donde sus

trabajadores basen sus acciones y sus tareas diariamente para caminar hacia el objetivo común.

El estudio de este caso, determina la inexistencia de valores corporativos. Es ese el punto de partida de todo el plan a seguir y sobre todo es el causante de toda la ausencia de buena imagen y buena reputación de la empresa, tanto para su cliente interno como para el externo.

### **Atributos a proyectar (19)**

AIPSA realiza distintas actividades que van en favor del cliente interno. Si bien es cierto que ahora hay una especie de comunicación, ésta no está alineada a una cultura organizacional ni a un plan general, por lo que todo esfuerzo sólo ayuda a cambiar una percepción del momento mas no es duradera ni sostenible ya que no es soportada por comportamientos, tanto por el personal operativo como del personal gerencial o staff.

55

---

En este sentido, comento que hay una falta de coherencia comunicacional en las acciones además del simbolismo. Por lo tanto, todo está disperso y la identidad visual es un no existente.

De acuerdo al trabajo de campo desarrollado, se puede trabajar como atributos a proyectar y para desarrollar comunicación, los siguientes enunciados:

- Aipsa, empresa que capacita a su personal para que pueda desarrollarse profesionalmente.
- Aipsa, empresa que vela por el bienestar de sus trabajadores.
- Aipsa, empresa que cuida el medio ambiente invirtiendo en un caldero ecológico.
- Aipsa, empresa que otorga empleo a su zona de influencia.
- Aipsa, empresa que invierte en el desarrollo de Paramonga.

- Aipsa, empresa que promueve desarrollo sostenible brindando becas de estudios para centro de educación técnica superior en producción agropecuaria.

### **Imagen percibida por los grupos de interés (19)**

Tanto a nivel interno como externo, el trabajo de campo realizado muestra que Agro Industrial Paramonga no goza de buena imagen interna y externa.

Por los parte de los trabajadores, la empresa es cuestionada por su gestión, por la transparencia de sus líderes, por contaminación ambiental, por no ser justa en los salarios, entre otros.

Los proveedores y otros stakeholders tienen también esta percepción y sobre todo porque ésta percepción (comentario o información) es llevado por el mismo cliente interno directo de AIPSA. Entonces, el fenómeno que sucede es que: “si eso lo dice un trabajador de la misma empresa, entonces debe de ser cierto. Por algo es que habla la gente”

---

56

Por parte del público externo (zona de influencia directa), la empresa en mención es calificada como contaminante, abusiva con los trabajadores (no suben sueldos desde hace más de 6 años), que no es transparente en sus gestiones.

### **Imagen de la competencia (19)**

La competencia directa son: Laredo, Pomalca, Casa Grande, Cartavio, San Jacinto.

Las 3 últimas empresas (Casa Grande, Cartavio, San Jacinto) pertenecen a un grupo empresarial muy grande (Grupo Gloria), el cual está fortalecido por su propia reputación de su producto primigenio (lácteos), además de estar regido bajo un patrón de cultura corporativa y valores donde todas las empresas pertenecientes a este grupo están alineadas.



Los problemas de imagen de estas empresas básicamente están en la demanda de aumento salarial. Esto, según refiere la fuente del Grupo Gloria, no puede darse porque afectaría a todo el mercado laboral “cañero”.

Agro Industrial Laredo (AIL) está avalado por el Grupo Manuelita (Colombiano de azúcar). Tiene un código de conducta y una línea ética por la que se rigen sus labores y comportamientos. AIL tiene valores corporativos y por lo tanto de cultura organizacional viene por si sola. Básicamente lo que se demanda en su zona de influencia directa es el trabajo (local), aumento salarial y la demanda de parte de la sociedad en inversión dentro de la comunidad.

Agro Industrias Pomalca también goza del amparo de un grupo empresarial grande y fuerte. El grupo Oviedo. Este grupo goza de buena imagen ya que en la zona donde opera, ellos auspician al equipo de fútbol de 1era división “Juan Aurich”. Este equipo recientemente adquirió el Título de Campeón del Fútbol peruano 2011. Fue una fiesta en todo Chiclayo – Perú. Al proclamarse campeón, el grupo Oviedo organizó una fiesta para todo el distrito

### **Atributos valorados por el público (19)**

De acuerdo a las encuestas realizadas para el estudio, la población o zona de influencia coloca a AIPSA con el atributo de trabajo.

Esto necesariamente no es bueno. Quiere decir que, como es empresa de la zona (Papá empresa) es el que otorga trabajo a los pobladores. Por consiguiente, ello no quiere decir que se encuentren contentos con la empresa o que ésta goce de buena imagen y reputación.

No le tienen respeto o admiración tan sólo sienten su presencia, que está allí, sin sobresalir, prácticamente al estado de indiferente. Esto va de la mano con el elevado porcentaje de encuestados que relaciona a la corrupción y explotación con la empresa. Por consiguiente AIPSA no tiene buena imagen en su público externo.

Lo que se trabajará es, además de la creación, difusión e interiorización de los valores corporativos, a nivel externo se potenciará la comunicación externa para información y difusión de las distintas actividades que hace la empresa en favor de sus colaboradores (campañas de salud en alianzas con centros médicos especializados, actividades en favor del clima familiar, inversión en infraestructura, apoyo a la comunidad mediante alianzas con distintas instituciones del estado en favor de Paramonga.

---

(19) <http://fbusiness.wordpress.com/2008/01/05/el-concepto-de-posicionamiento-en-las-empresas-y-estrategias-para-su-desarrollo/> (consulta 25 de junio de 2013)

## **Posicionamiento Estratégico (20)**

### **Atributos a comunicar**

Conforme el análisis de sostenido en el posicionamiento analítico, es necesario gestionar los siguientes atributos:

- Desarrollo de personas.
- Bienestar.
- Cuida el medio ambiente.
- Trabajo local.
- Desarrollo de Paramonga.
- Desarrollo sostenible.
- Transparente.

### **Objetivos**

- Incrementar en 30% la percepción favorable hacia AIPSA de parte del cliente interno.
- Incrementar en 30% de percepción favorable hacia AIPSA de parte del cliente externo.

59

---

### **Estrategia de Mensaje**

Estrategia cognitiva.- Esta estrategia de mensaje involucrará la producción de mensajes que darán un golpe o que tendrán impacto en las creencias del cliente interno de AIPSA. Vale decir, con el alineamiento del simbolismo, la creación de valores y demás acciones que se realizarán, este mensaje irá golpeando a las actuales creencias sobre AIPSA en cuanto a todos los malos atributos encontrados.

---

(20) Oscar Fajardo. "El concepto para el posicionamiento de la empresas y las estrategias para su desarrollo". Enero 5, 2008 (Archivo de consulta enviado por el profesor Pere Soler)

## **Estrategia de medios**

La estrategia se dará en forma combinada. Esto es de acuerdo al análisis de medios más recurridos para informarse. Se ha determinado que para este estudio y los objetivos del mismo se utilicen la combinación de medios

- Difusión en radio (spots)
- Difusión en Tv (cintillas)
- Difusión en prensa (Notas de prensa con rebote en los medios de comunicación / Publireportajes).

## **Objetivos de los medios**

Cobertura.- Población de Paramonga, Pativilca y Barranca

Frecuencia.- Conforme los objetivos de los mensajes, los mensajes serán publicados con una frecuencia de 5 veces en todo el día.

Continuidad.- Se evaluará los impactos para determinar la continuidad.

## Análisis de Identidad

### Identidad visual corporativa

Logotipo: Es el nombre y marca de la empresa



Pantone:

R: 184	G: 104	B: 16
--------	--------	-------

61

El logotipo puede reflejar solidez, confianza pero los valores atribuidos según el estudio difiere totalmente de esto.

El color caramelo no detalla a que representa exactamente

El nombre Paramonga está resaltado con mayúsculas ya que es en el distrito del mismo nombre donde se han sucedido todos los cambios hasta llegar a ser Agro Industrial Paramonga.

La caña de azúcar y su color verde es la representación de lo que se trabaja para llegar a elaborar el azúcar.

## **Comunicación de marca**

No está comunicando nada. Sólo mantiene sus diferentes actividades en favor del colaborador que generan reconforte en el mismo pero no está alineado a una estrategia y un plan para poder ir cambiando la imagen de la empresa mala imagen y reputación, tanto al interior como al exterior de la empresa.

## **Competencia**

Existen 5 empresas del mismo negocio, con productos iguales y otros derivados. La ubicación de estas empresas es en el norte del Perú. Analizando la propuesta gráfica de los logotipos de estas 5 empresas de competencia directa, considero que el logo más moderno, que declara frescura, seriedad, confianza es el de CARTAVIO.

## **EMPRESA AGRO INDUSTRIAL POMALCA**

Agroindustrial Pomalca S.A.A, se encuentra ubicada en el Km. 7 de la carretera Chiclayo- Chongoyape en el distrito de Pomalca provincia de Chiclayo – Región Lambayeque; produce azúcar a partir del cultivo de caña de azúcar, así como sus derivados (melaza, chancaca y bagazo). Actualmente se encuentra en fase de experimentación del cultivo de remolacha azucarera.



Asimismo, realiza agro exportación en menor escala con cultivos de pimientos dulces y picantes como páprika, guajillo, jalapeños habaneros y eventualmente alcachofas, basados en normas ambientales y responsabilidad social.

Actualmente la Empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A. Cotiza en la Bolsa de Valores de Lima con Respaldo del Grupo Oviedo como Inversionista. Desde el ingreso de este grupo empresarial, se mejoraron los campos, la fábrica, la producción de caña y la obtención de azúcar.

Unido a los cambios sustanciales en fabricación, es la responsabilidad social. Han

implementado distintos proyectos con la comunidad regional, tales como en salud, educación, medio ambiente, respeto laboral, capacitación del capital humano, cumplimiento tributario tanto al Estado como a las Instituciones públicas.

Actualmente los trabajadores de Pomalca reciben sus remuneraciones completas puntualmente (situación que no sucedía hace varios años atrás).

El Grupo Oviedo es el inversionista privado nacional que otorgado mejoras a la situación de la Empresa Pomalca, y con su presencia la situación crítica fue posible revertir. Hoy en día Pomalca promueve el desarrollo de productos alternativos que generan y abren nuevos mercados.

Su producción azucarera no sólo afecta a la empresa sino al sector ya que, al haber una demasía en la oferta, los precios bajan. Sus productos adicionales ayudan a mantener estable (de alguna manera) las bases comerciales y salariales ya que en la actualidad, el producto del azúcar es el que más ha reducido su precio en el Perú.

---

63

#### Productos:

- Azúcar de caña (No especifica)
- Melaza
- Bagazo

Es una competencia directa ya que tiene como líneas de productos adicionales a la Melaza y el bagazo, insumos que también comercializa AIPSA.

Su producción afecta a AIPSA sobre los precios. Osea, la oferta y la demanda de los productos secundarios.

## **GRUPO GLORIA**

Este grupo contiene a 3 empresas del rubro de AIPSA.

- Agro Industrial San Jacinto
- Empresa Agro Industrial Casa Grande
- Complejo Agro Industrial Cartavio

## **AGRO INDUSTRIAS SAN JACINTO**

Agroindustrias San Jacinto S.A.A. es una empresa azucarera cuya historia data desde los inicios del siglo XX hasta el año 1969 que al amparo de la Ley de Reforma Agraria pasa a ser una Cooperativa cuyos dueños y administradores eran los propios trabajadores, experiencia caótica que llevó a esta empresa a un largo período de crisis económica, financiera, operativa y laboral.



En 1992 los propios accionistas-trabajadores decidieron convertir a San Jacinto en una Sociedad Anónima, es así que en el año 1996 la Familia Picasso Candamo, representada por los hermanos Francisco y Martín adquieren la mayoría accionaria (55.3386%) y toman el manejo de la empresa. Allí se inició una nueva etapa para la empresa San Jacinto.

En diciembre de 1997, con la finalidad de obtener significativos beneficios tributarios otorgados a la agricultura, la Junta General de Accionistas consideró separar la actividad agrícola de la industrial. De esta manera se separó a esta empresa en dos: una empresa agrícola con el nombre de Agroindustrias San Jacinto S.A.A. dueña de los campos y otra empresa industrial con el nombre de Compañía Peruana del Azúcar S.A.C., dueña de la fábrica.



Sin embargo, en la actualidad, los trabajadores y directivos de esta empresa, al mencionar a la empresa San Jacinto, se considera en conjunto a Agroindustrias San Jacinto y Compañía Peruana del Azúcar.

Productos:

- Azúcar Blanca
- Azúcar Rubia
- Azúcar Cruda

Sub productos:

- Alcohol rectificado
- Alcohol Industrial
- Melaza

Siempre en el sector, otra empresa del mismo rubro generará impacto por su producción y también por sus líneas de producto.

## **COMPLEJO AGRO INDUSTRIAL CARTAVIO**

Tiene sus inicios en el siglo XV, y es a partir de 1782 que la propiedad toma el nombre de Cartavio. En 1872 fue adquirida por la W. R. Grace & Co., quien amplió la propiedad y las instalaciones fabriles. La empresa fue expropiada en el año 1968 y convertida en cooperativa. En 1996, la empresa, por decisión de sus propietarios, se convirtió en sociedad anónima y en Abril de 1997 tomó la actual denominación Complejo Agroindustrial Cartavio S.A.A. En octubre de 1998 el accionista mayoritario Azucagro S.A. asumió la conducción empresarial.



Cartavio se une al Grupo Gloria desde el 3 de mayo de 2007 mediante la adquisición del 52% de las acciones a través de su subsidiaria Corporación

Azucarera del Perú S.A. (COAZUCAR). El complejo está ubicado en la margen izquierda del río Chicama, en el distrito de Santiago de Cao, provincia de Ascope, departamento de La Libertad.

La actividad económica de este complejo consiste en el cultivo e industrialización de la caña de azúcar, así como la comercialización de los productos y subproductos derivados de su actividad principal. Cartavio produce azúcar, que representa el 88.5% de las ventas y el restante 11.5% corresponde a las ventas de melaza, alcohol y bagazo.

El complejo actualmente elabora azúcar rubia y blanca para el consumo doméstico e industrial, siguiendo parámetros internacionales de calidad en sus procesos. Su producción es comercializada en el mercado interno y también les permite exportar azúcar a granel a otros mercados como el norteamericano.

Dentro de sus operaciones fabriles también se tiene la producción de alcohol y, se puede señalar, que Cartavio es el único ingenio en el Perú que cuenta con instalaciones para la producción de etanol. Actualmente exporta alcohol etílico a mercados como el europeo y próximamente se producirá alcohol anhidro (etanol), destinado a reemplazar los combustibles.

Cartavio cuenta con 11 000 hectáreas cultivadas que se suman a las propiedades de la Empresa Agroindustrial Casagrande S.A.A., Sintuco S.A. y Chiquitoy S.A., colocándose el Grupo Gloria como el primer grupo agroindustrial del Perú.

#### **Productos:**

- Azúcar blanca industrial
- Azúcar Refinada doméstica
- Refinada premiun
- Rubia Doméstica

Cartavio, a pesar de la distancia de la que se encuentra de Paramonga, es una competencia muy fuerte en cuanto a sus productos. Esta empresa tiene productos segmentados.

Su publicidad sobre la variedad de sus productos, afecta al comercio de los productos de Paramonga.

## **CASA GRANDE**

La Empresa Agroindustrial Casa Grande S.A.A. está abocada a la siembra y procesamiento de caña de azúcar y comercialización de productos derivados de la caña, como



el azúcar, alcohol, melaza y bagazo. Esta empresa que fue, en siglos pasados, la primera y más grande industria azucarera del Perú. Forma parte del Grupo Gloria desde el 29 de enero del año 2006. El Grupo, teniendo ya el 12% de acciones, cerró la Oferta Pública de Adquisición de Acciones obteniendo a través de su subsidiaria Corporación Azucarera del Perú S.A. - COAZUCAR las acciones restantes para lograr el 57% de mayoría accionaria.

Casa Grande está ubicada a 50 km al norte de Trujillo (Perú) y a 600 km al norte de Lima, en la provincia de Ascope, departamento de La Libertad. Posee una propiedad de 29 383 hectáreas, de las cuales 20 000 pueden ser destinadas para el cultivo de caña de azúcar y el área restante para otros fines. El río Chicama es la principal fuente de riego de Casa Grande, el cual descarga en el terreno 400 millones de metros cúbicos al año.

El Grupo Gloria tiene entre sus objetivos mejorar los procesos agroindustriales en Casa Grande adquiriendo nueva maquinaria y modernizando la existente para alcanzar estándares altos de calidad. Así mismo, ampliar el área de siembra que actualmente se encuentra en 11 000 hectáreas y el cumplimiento de las obligaciones contraídas con terceros derivadas de administraciones anteriores, para lograr un bienestar general en las comunidades aledañas.

De esta manera, Casa Grande se consolida como líder del mercado azucarero con altos niveles de participación de mercado.

**Productos:**

- Azúcar rubia
- Azúcar blanca

**GRUPO MANUELITA (Colombia)****EMPRESA AGRO INDUSTRIAL LAREDO**

La Empresa Agroindustrial Laredo S.A.A. forma parte del Grupo Manuelita y giro de negocio está en la producción de azúcar de alta calidad orientada a atender al sector industrial peruano.

Sus actividades se desarrollan en Trujillo, capital de la región La Libertad, en Perú; y cuenta con 7.137 hectáreas cultivadas en caña de azúcar de las cuales más del 30% están sembradas en el desierto liberteño, utilizando la más avanzada tecnología en riego por goteo con aguas provenientes del canal de Chavimochic que trae agua de la sierra peruana.



Como subproductos en la elaboración del azúcar, Laredo comercializa mieles, bagazo y alcohol industrial y extrafino, utilizado en la industria farmacéutica.

Durante el 2009 logró procesar más de 1.1 millones de toneladas de caña y producir más de 126.000 toneladas de azúcar.

Actualmente genera 1409 empleos directos y tiene muy buena relación con su comunidad de influencia.

**Productos:**

- Azúcar Blanca
- Azúcar Refinada
- Alcohol

Los productos hacen que el mercado mantenga precios módicos. Para este caso, a pesar de no tener una amplia línea de productos, Agro Industrial Laredo afecta al negocio de AIPSA porque es una de las empresas que, como no tiene muchos productos, su producción es grande (azúcar blanca) y el mercado de AIPSA se corta. Básicamente su publicidad se da por toda la carretera al norte del Perú hasta el Sur Chico, donde esta AIPSA.

## **MATRIZ FODA**

### **Matriz FODA GENERAL**

#### **Fortalezas**

- Empresa con más de 150 años de Historia.- Tiene trayectoria en Paramonga.
- Staff gerencial con experiencia.- Recientemente se han incorporado a gerentes con experiencias en azucareras de otros países.
- Misión y Visión definidos.- Sentido de orientación sobre el negocio está estipulado en su misión y visión.
- Tiene arrendado la mayor parte de las tierras de alrededor de los anexos para la siembra de la caña.- La zona de influencia directa (distritos y anexos poblados) tiene contratos de arrendamiento de tierras con AIPSA. Esto hace que haya un gran tamaño de campo para la siembra y cosecha.
- Posee un planta con turbogenerador ecológico.- Recientemente se ha inaugurado. Es ecológica y de última generación.
- Empresa del Grupo Wong (Grupo reconocido en el Perú). Grupo con trayectoria empresarial. Empezó con una bodega de abarrotes. Es un ejemplo de superación.
- Sistema de gestión integrados.- Tiene certificación ISO 9001 y los elementos de calidad están gestionados por sus áreas responsables.

- Stock de productos en buena proporción para clientes: Por 6 meses.- Por tener gran cantidad de campos, la cosecha y la producción hace que se tenga stock para abastecer a clientes.
- Certificación ISO 9001 desde el año 2008.- Este es el inicio de los reconocimientos para la producción de AIPSA. Con ello se entró al mercado internacional.

## Oportunidades

- Cambios de directriz en el manejo de la empresa.- Se contrató a una persona para que desempeñe funciones de Gerente General.
- Incorporación de presupuesto más elevado para desarrollar más actividades.- Se consideró la ampliación del presupuesto para poder mejorar la imagen interna.
- Incorporación de profesionales jóvenes.- Actualmente están entrando a laborar profesionales jóvenes. Esto bajará el índice de edad en AIPSA.
- Incorporación de profesionales jóvenes a Jefaturas.- Oportunidades para los jóvenes profesionales a liderar un área. Las ideas se transforman para poder gestionar mejor.
- Apertura del mercado del azúcar.- Por la cantidad de producción, AIPSA captar mercado y con el juego de los precios, puede hacer aperturas de mercado.
- Proyectos para ampliación de planta de molienda y procesamiento.- Es un proyecto que ayudará a producir azúcar en menor tiempo y de calidad. Ayudará a la imagen de la empresa.
- Crecimiento de la cartera de clientes tras la escasez del azúcar.- En el norte hubo un fenómeno climático que redujo la producción de la competencia.

## Debilidades

- Empresa que mueve la economía de Paramonga, Pativilca y Barranca.- Esto genera un paternalismo laboral para con el entorno.
- Personal (porcentaje) con costumbres de gestión plana e inactiva.- Estos empleados son heredados de la época de la Grace. Muy estáticos y no permiten las gestiones de cambio.
- No posee valores corporativos. Es una debilidad muy grande. No hay lineamiento de comportamiento. Es el origen de todo el análisis de comunicación.
- Excesivo paternalismo asumido por parte de la población y trabajadores. La empresa lo debe dar todo siempre. Públicos atribuyen la responsabilidad de lo malo a AIPSA. Siempre exigen trabajo. Conflictos entre empresa y entorno.
- Carencia de políticas.- No hay políticas de gestión para que se avance en desarrollo y se deje la lerditud e inoperancia.
- Recurso humano con bajo salario. Mediana a alta rotación por lo menos al año.- Es una debilidad por la que ahora se debe de hacer reingeniería en ello, Los profesionales jóvenes son atraídos por la oportunidad pero al tener experiencia, les ofrecen otro trato económico y migran.
- Tiene arrendado la mayor parte de las tierras de alrededor de los anexos para la siembra de la caña. Es fortaleza y también debilidad.

## Amenazas

- Ser reconocida como causante del no desarrollo de Paramonga.- Por los bajos sueldos y por la incomunicación sobre sus gestiones con instituciones locales por el desarrollo de Paramonga.
- Ser reconocida como la empresa que contamina a Paramonga y al Medio Ambiente.- Déficit de comunicación sobre la gestión ambiental y al cuidado de la misma.
- Ser reconocida como empresa que explota a sus empleados.- Por los bajos sueldos y la incomunicación de gestión a favor de PARAMONGA, los trabajadores ven y/o sienten explotación al ver la producción de azúcar.

- Reducción del precio del azúcar por sobre producción en conjunto con la competencia.- Es un factor de la oferta y la demanda y la competencia directa que hay entre productos iguales o similares de otras empresas..
- Población y trabajadores más exigentes.- La transformación de las sociedades, la comunicación y la globalización ha hecho que el distrito también se torne exigente y presionante con la empresa.
- Situación de azucarera Andahuasi. Pertenece al Grupo Wong y aún no asume la administración por conflictos con la comunidad.
- Paro por parte de Asentamiento Humano por reclamos sociales y contaminación. El AAHH Nueva Esperanza solicita que se le reubique ya que el bagazo del caldero, por acción del viento, lleva las partículas hacia las casas, se pega en la ropa y se posa en el agua.

## **FODA CAME**

### Mantener las fortalezas

AIPSA tiene muchas fortalezas que favorecen la gestión y que a partir de allí se pueden potenciar para el objetivo planteado de este estudio. Se debe de mantener lo que hasta ahora se ha ganado y se tiene como: gestión de calidad, Certificación ISO, La actualización de la misión y visión de acuerdo a los avances que determine el directorio, otros.

72

### Corregir las Debilidades

- Empresa que mueve la economía de Paramonga, Pativilca y Barranca.- Programa de capacitación técnica para los jóvenes y adultos. Con esto tendrán oportunidad de empleo en cualquier otro lugar. Parte de las Relaciones Comunitarias e Institucionales.
- Personal (porcentaje) con costumbres de gestión plana e inactiva.- Reingeniería de puestos para con estas personas y destinarlas a puestos de trabajos donde no estén en puntos estratégicos para que no afecte a la gestión del desarrollo.



- No posee valores corporativos. Crear los valores corporativos: Comunicación y transparencia debe de estar dentro de esta nominación.
- Carencia de políticas.- Crear las políticas de gestión administrativa, de relaciones Comunitarias, de responsabilidad social, de Donaciones, de Auspicios, de Desempeño y Gestión del Talento, Medio Ambiente.
- Recurso humano con bajo salario. Mediana a alta rotación por lo menos al año.- Reingeniería de escalas de salarios y hacerlas competitivas para con otras empresas del sector y acorde al mercado laboral de acuerdo a profesionales y especialidades.

#### Afrontar las Amenazas

- Ser reconocida como causante del no desarrollo de Paramonga.- Difusión y elaboración de piezas de comunicación para informar sobre las gestiones que se hacen en favor de Paramonga. El problema de las municipalidades y/o estado otra cosa.
- Ser reconocida como la empresa que contamina a Paramonga y al Medio Ambiente.- Difusión mediante mensajes radiales (cada hora) donde este insertado la forma del trabajo que se hace en favor del medio ambiente. *“Son las 12 del día y AIPSA te recuerda que debes de desechar los residuos orgánicos en el tacho azul, así evitarás mayor contaminación”*
- Ser reconocida como empresa que explota a sus empleados.- Se comunicará la nueva estructura de sueldos y salarios de todos los empleados.
- Reducción del precio del azúcar por sobre producción en conjunto con la competencia.- Incorporara más cartera de clientes para poder colocar el azúcar. Es inevitable. Oferta y demanda.
- Población y trabajadores más exigentes.- Comunicación sobre las distintas alianzas con instituciones públicas y/o privadas en favor del distrito de Paramonga. La población se sentirá conforme con las gestiones de AIPSA y la exigencia irá en reducción.
- Situación de azucarera Andahuasi. Gestionar una mesa de diálogo con los dirigente de Andahuasi para poder llegar a puntos en común y dejen tomar la administración E. Wong. La azucarera fue vendida y la gente piensa que serán despedidos todos.
- Paro por parte de Asentamiento Humano por reclamos sociales y contaminación. Realizar un cronograma de reuniones informativas sobre el

caso del reasentamiento para que la población del AAHH Nueva Esperanza no se vea ni sienta que no le informan, o que no avanza el proceso.

## **Matriz FODA COMUNICACIONAL**

### **Fortalezas**

- Gerencias dispuestas a asumir el reto de la comunicación.
- Personal con experiencia en comunicación corporativa.
- Presupuesto asignado para la repotenciación de Comunicaciones y actividades para mejorar la imagen.

### **Oportunidades**

- Creación de manual de identidad.
- Disposición para crear los valores corporativos.

74

---

### **Debilidades**

- No conocen la Visión y Misión los trabajadores.
- No tiene valores corporativos que comunicar. Se deben de crear.

### **Amenazas**

- Resistencia al cambio en directivas de comunicación por parte de los jefes antiguos.
- Resistencia al cambio por parte de los colaboradores.

## CAPÍTULO III

### CONTENIDO

#### INVESTIGACIÓN, Objetivos

- Problema de Comunicación Corporativa
- Técnicas, Herramientas y metodología de investigación
- Clasificación por tipo de grupo
- Temas tratados
- Las entrevistas en profundidad
- Variables estudiadas, Hallazgos
- Resultados de Encuestas de Imagen y Reputación
- Resultados de Encuestas de Comunicación Interna
- Conclusiones

75

---

#### PLAN DE COMUNICACIÓN EN AIPSA 2013 -2014

- Análisis del entorno e interno
- Estrategia Global
- Objetivos estratégicos
- Público Objetivo y Key Driver
- Estructura del programa de comunicación
- Seguimiento y evaluación del Plan de Comunicación
- Cronograma y Presupuesto

#### BIBLIOGRAFIA

- Textos consultados
- Páginas Web consultadas

#### ANEXOS

- Documento Ejecutivo – Plan de Comunicación
- Video Corporativo

## **CAPÍTULO III**

### **INVESTIGACIÓN**

#### **Objetivos**

- Conocer los canales de comunicación interna en Agro Industrial Paramonga.
- Determinar la imagen y posicionamiento interno en Agro Industrial Paramonga.
- Determinar la imagen y posicionamiento externo de Agro Industrial Paramonga.
- Conocer las carencias y necesidades comunicativas en Agro industrial Paramonga.
- Proponer una gestión de comunicación interna para mejorar la imagen interna y que se proyecte hacia el exterior

#### **¿Qué está sucediendo con la comunicación en Agro Industrial Paramonga?**

La comunicación externa e interna de Agro Industrial Paramonga es altamente fragmentada, es decir, ofrece diferentes imágenes de la organización ante sus principales stakeholders (internos y externos). Este envío de mensajes se hace a través de inapropiados canales de comunicación que eventualmente no permite alcanzar al público objetivo de la misma.

Estos canales son de diferente naturaleza, planificados y no planificados. Los canales no planificados suelen ser más efectivos que los planificados. Los primeros están dados por las corrientes de información informal, mientras que los segundos están dados por medios como correo electrónico, murales, revista corporativa, etc. El personal de Agro Industrial Paramonga satisface su necesidad de comunicación a través de la comunicación informal, considerando que la formal no la tiene.

Además, no existiría la percepción de coherencia entre lo que se dice y lo que se hace. La incoherencia comunicacional es percibida tanto dentro, como fuera de la empresa. Esta falta de coherencia comunicacional genera incredulidad entre los públicos objetivos de la empresa. No podemos decir que Agro Industrial Paramonga tiene una política de comunicación abierta o de transparencia cuando no hay un buzón de sugerencias, el jefe o supervisor no sabe de la enfermedad de su empleado hasta que se entera por el Departamento de Relaciones Laborales (descanso médico). O en su defecto, luego de reuniones con el Directorio, nadie informa sobre los avances de la empresa u otras gestiones.

### **Problema de Comunicación Corporativa**

Agro Industrial Paramonga no tiene una sólida (1) identidad corporativa, por lo que no proyecta una coherente (2) imagen corporativa; que al ser socializada, genera mala (3) reputación.

¿Cómo llegamos a la definición de este problema?

En tanto las tres variables (identidad corporativa, imagen corporativa y reputación corporativa) son directamente proporcionales, la mejora de la reputación dependerá de la mejora de la Identidad de Agro Industrial Paramonga.

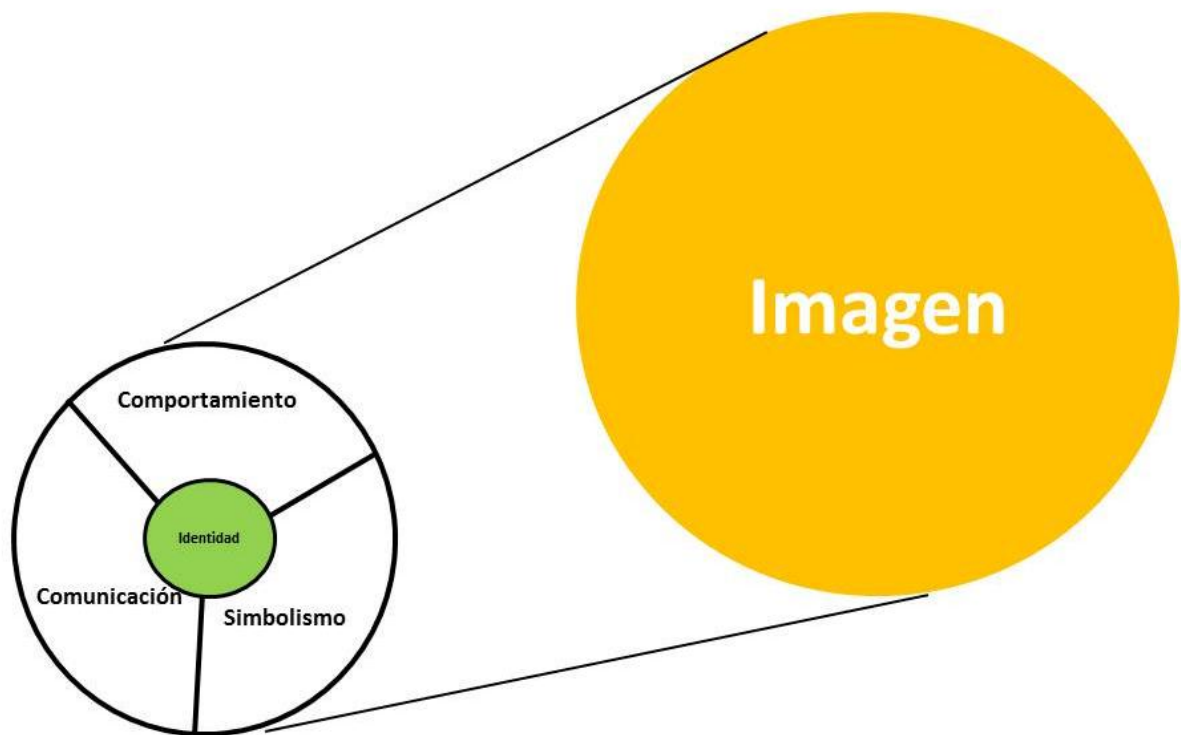
Sin acertados canales de comunicación interna, y un planificado compromiso con el envío de mensajes de parte de la dirección, será imposible mejorar la identidad corporativa, por lo tanto el impacto en la imagen y la reputación será limitado o nulo.

Cabe destacar que, a estas variables le intervienen la variable credibilidad; es decir, una sólida identidad corporativa genera una beneficiosa imagen siempre y cuando sea creíble. El proceso de socialización de la imagen genera una buena reputación en tanto exista credibilidad. La investigación ayuda a conocer cómo es la comunicación entre superiores y empleados, la efectividad de los canales de comunicación utilizados, la comunicación existente entre los empleados y la efectividad de la estructura formal de la comunicación organizacional.

Concentro estos puntos considerando que son hitos para que Agro Industrial Paramonga pueda alcanzar los objetivos.

**¿Se puede generar buena reputación entre los públicos objetivos externos a través del envío de información positiva sobre nuestra empresa?**

Esto es posible solo si existe coherencia comunicacional, de otra forma es imposible. Utilizar los medios de comunicación masivos para enviar información positiva sobre la organización, sin desarrollar identidad corporativa puede mejorar momentánea y superficialmente la imagen de la empresa (y por ende su reputación), sin embargo no será suficiente, ni sustentable para revertir el 82% de pobladores de la región cuyo grado de admiración y respeto por la empresa no es bueno o excelente.



Modelo de Proyección de la Identidad e Imagen Corporativa

## Técnicas de investigación

Para tener en claro el terreno en el que está Agro Industrial Paramonga en cuanto a su comunicación e imagen, consideré utilizar el Método Cualitativo y Cuantitativo.

Cualitativo porque se realizaron *Reuniones con Líderes*, *Reuniones con Subordinados* y *Entrevistas en profundidad* para conocer de cerca la problemática y detalles de esta.

El Método Cuantitativo fue utilizado para medir la imagen de la empresa. Se consideró este método porque al determinar los hallazgos de imagen con una encuesta externa, lo primero que debemos trabajar es la comunicación hacia el interior ya que, como lo mencioné en el capítulo anterior, el trabajador es la mejor publicidad. Esto se consideró aplicarlo en las poblaciones de Paramonga, Pativilca y Barranca.

La metodología cuantitativa también fue utilizada para determinar el uso de las herramientas de comunicación interna actuales que tiene la empresa.

## Herramientas de Investigación

Se aplicaron:

- 7 grupos focales
- 10 entrevistas en profundidad

## Metodología

- Los Focus Group fueron aplicados en:
- 2 Fábrica (Planta de fuerza, administrativos, mantenimiento).
- 1 Huayto
- 1 Lampay

- 1 Cerro Blanco
- 1 Paramonga Baja
- 1 Simón Bolívar

### **Clasificación por tipo de grupo**

Cantidad por grupo : 8 personas

#### **1er Tipo**

Clasificación : Hombres y mujeres de 20 a 30 años de edad, que viven en Paramonga, con menos de 5 años de labor en AIPSA. De clase social B y cuyo nivel cultural está en educación Superior concluida.

Tipo de muestreo : Probabilístico / Muestreo aleatorio estratificado.

Lugar : Sala de reuniones de la Gerencia de Contabilidad.

Tiempo de conversación : 1.5 horas

Moderador : Externo

80

---

#### **2do Tipo**

Clasificación : Hombres y mujeres de 30 a 45 años de edad, que viven en anexos, con más de 15 años de labor en AIPSA. De clase social C, D y cuyo nivel cultural está en educación técnica.

Tipo de muestreo : Probabilístico / Muestreo aleatorio estratificado.

Lugar : Sala de reuniones de la Gerencia de Campo. Hay 12 sillas.

Tiempo de conversación : 1.5 horas

Moderador : Externo



### 3er Tipo

Clasificación	: Hombres y mujeres de 46 a 60 años de edad, que viven en Pativilca y Barranca, con más de 20 años de labor en AIPSA. De clase social B y cuyo nivel cultural está en universitario concluido.
Tipo de muestreo	: Probabilístico / Muestreo aleatorio estratificado.
Lugar	: Sala de reuniones de la Gerencia de Administración.
Tiempo de conversación	: 1.5 horas
Moderador	: Externo

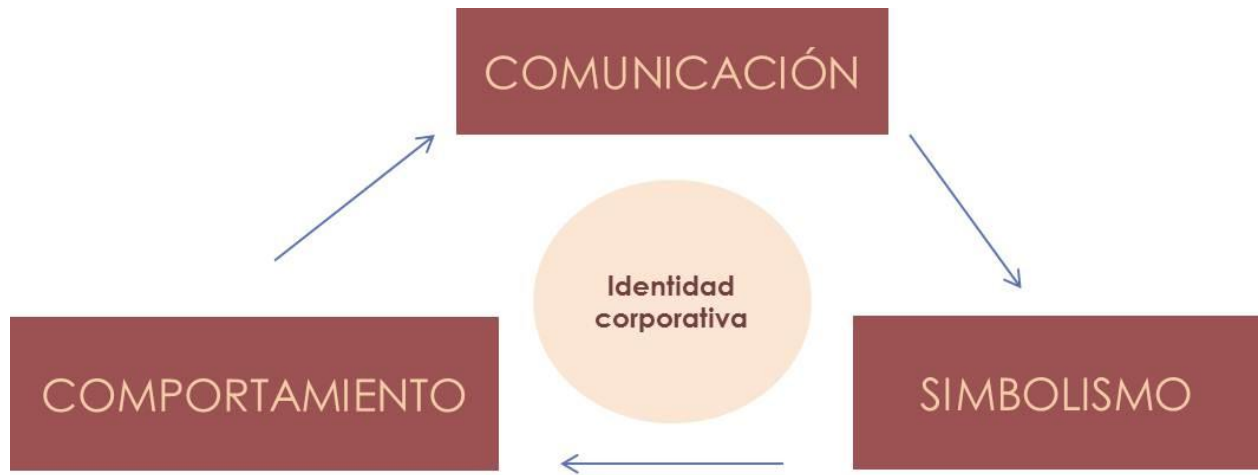
### Temas tratados

- La Imagen de AIPSA
- La Comunicación en AIPSA
- La reputación en AIPSA
- La transparencia en la gestión de AIPSA
- Las gestiones con la comunidad, Bienestar social y Medio Ambiente de AIPSA
- Con que valor identificas a AIPSA, Por qué?

### Las entrevistas en profundidad:

Muestra	: 1 colaborador por cada área
Áreas	: Administración, Fábrica, Campo, Destilería, Planta de Fuerza, Recurso Humanos, Relaciones Laborales, Tópico, Comercial, Productos terminados.
Tema	: La comunicación y la información en AIPSA y cómo es asumida por el trabajador
Tipo de muestreo	: Probabilístico / Muestreo aleatorio estratificado.

## Variables estudiadas



Modelo de Identidad Corporativa

## Hallazgos

### Temas que se encuentran a lo largo del desarrollo de los grupos focales

- Grace & Co. (Antes todo era mejor).
- Percepción empresa colaborador.
- Percepción de reconocimiento.
- Percepción sobre condiciones de trabajo.
- Percepción baja sobre la comunicación entre jefes y gerentes.
- Percepción baja sobre la comunicación masiva interna.
- Percepción alta de diferencias entre colaboradores

**Detalle:**

- Grace & Co. (Antes todo era mejor).

***«En la época de la Grace todo era mejor» Trabajador de Huayto.***

***“Con los gringos todo era mejor”. Trabajador de Paramonga baja.***

- Percepción empresa colaborador.

***«Sentimos que los de allá son los hijos legítimos, y nosotros los entenados » Trabajador de Simón Bolívar.***

***«Yo creo que los jefes no conocen cómo se vive en el campo»  
Trabajador de Paramonga Baja.***

- Percepción de reconocimiento.

***«Siento que las evaluaciones no vienen iguales» Trabajador de Simón Bolívar.***

---

83

- Percepción sobre condiciones de trabajo.

***«A la empresa le importa su imagen, no la vida de los trabajadores»  
Trabajador de Planta.***

***«La empresa debería mejorar los terrenos, algunos están bien, pero otros están pésimos» Trabajador de Simón Bolívar***

- Percepción sobre la comunicación con jefes y gerentes.

***«Yo no he visto una comunicación de jefe a trabajador» Trabajador de Planta.***

***«Nunca nos hemos reunido para conversar » Trabajador de Lampay***

- Percepción baja sobre la comunicación masiva interna.

***«Recibimos información desfasada» Trabajador de Planta.***

***«Antes teníamos pizarra, ahora no, no hay medios de comunicación»  
Trabajador de Lampay***

- Percepción alta de diferencias entre colaboradores

***«A los que son de Lima (Capital del Perú) sí les ponen carro para que viajen, y encima les dan casa. En cambio a nosotros no nos dan bicicleta para movilizarnos» Trabajador de Huayto.***

84

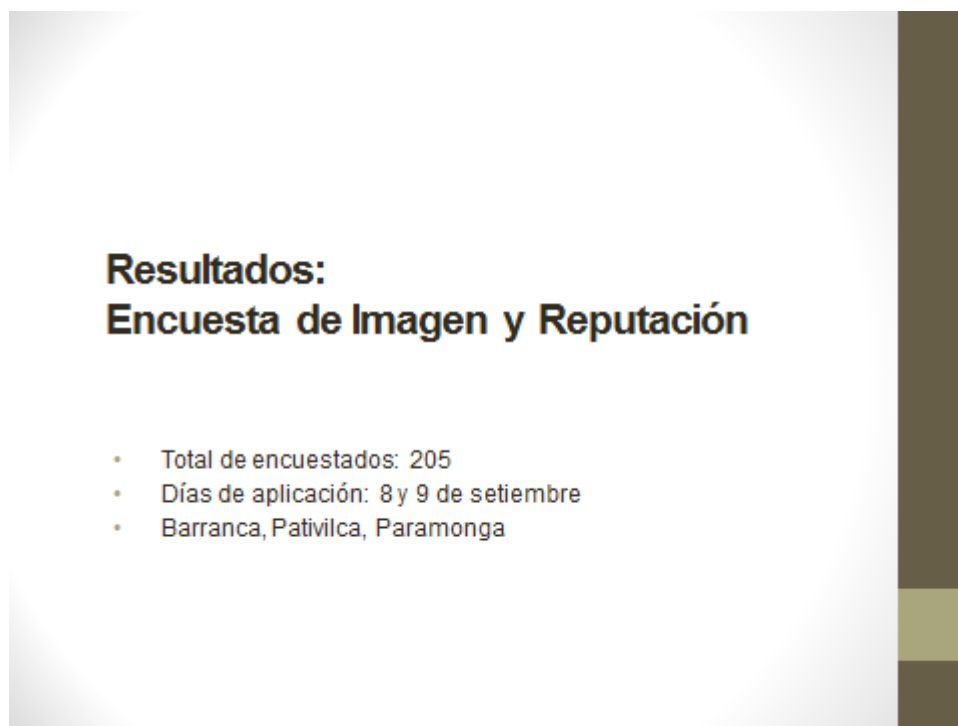
---

***«A los de Paramonga no les dan facilidades» Trabajador de Planta.***

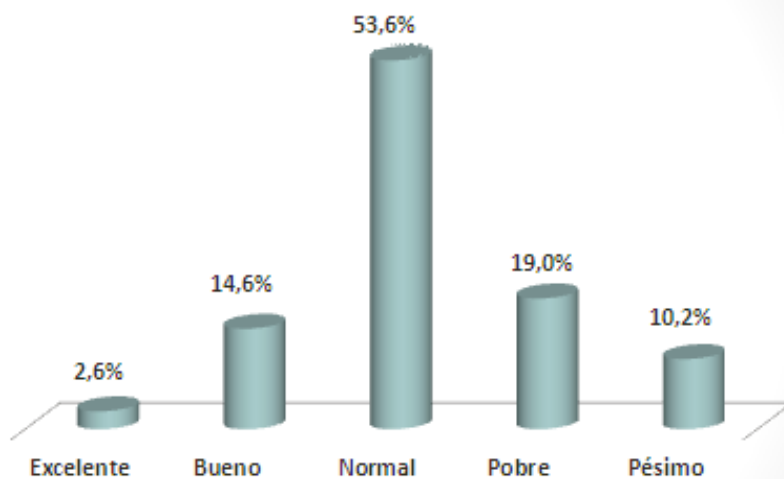
En lo que respecta al modelo cuantitativo, tenemos índices de los resultados de las encuestas que se realizaron para conocer la Imagen y Reputación de Agro Industrial Paramonga,

También se aplicó otra encuesta para conocer el tipo de herramienta que los trabajadores utilizan para informarse además de otras gestiones propias de la comunicación interna.

## Resultados: Encuesta de Comunicación Interna

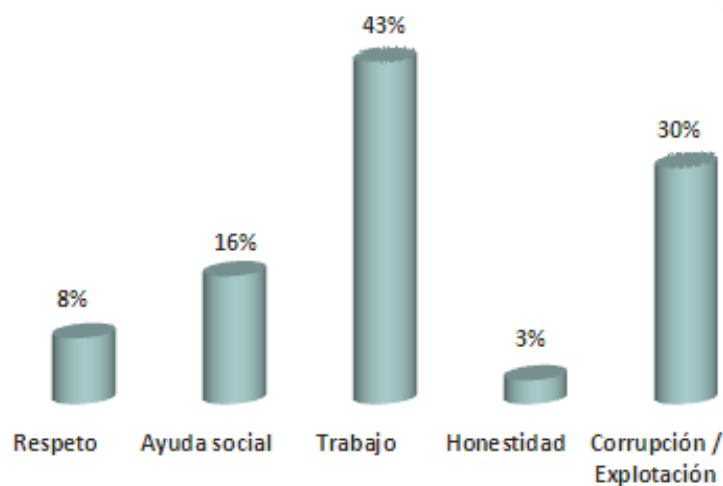


1. Su grado de admiración y respeto por Aipsa es...



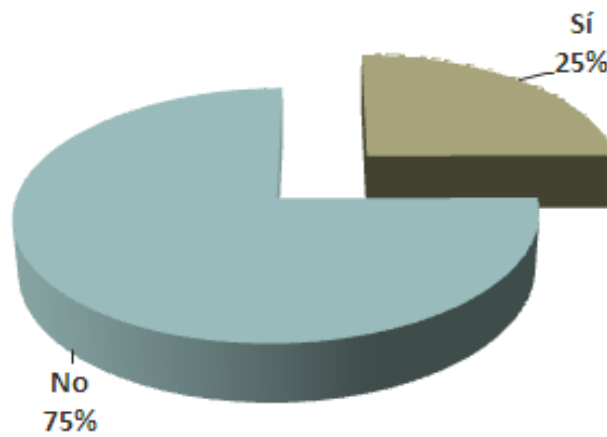
El 17.2% de los encuestados puede decir que admira y respeta a Aipsa, en un grado bueno o excelente.

2. Con qué valor relacionas a Aipsa



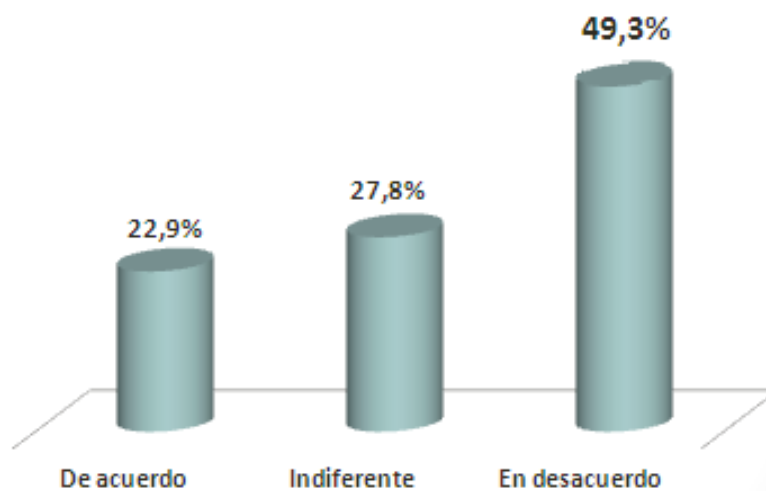
Casi el 50% relaciona a la empresa con el valor «trabajo» y el 30 % con los valores «corrupción y explotación».

**3. ¿Existe transparencia en las actividades de Aipsa?**



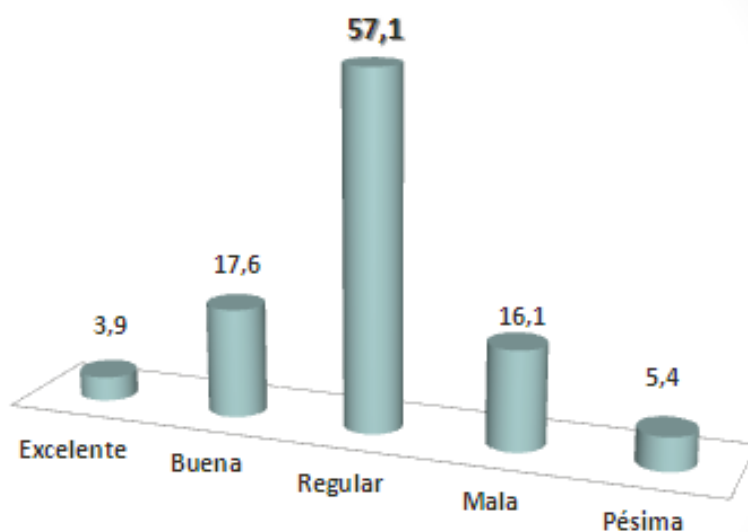
El 75% de los encuestados considera que **no hay transparencia** en las actividades de Aipsa.

**4. Los responsables (directores, gerentes, etc.) de Aipsa toman buenas decisiones**



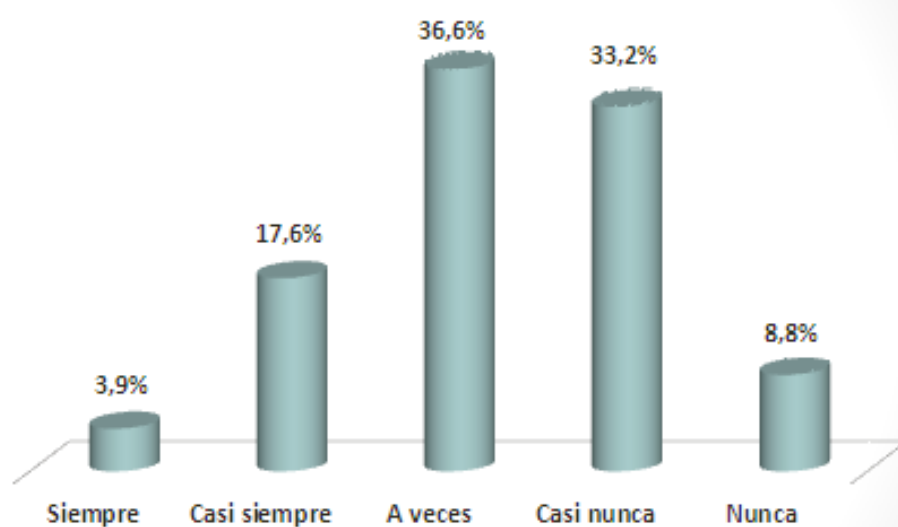
Cerca del 50% de los entrevistados, manifiesta que los responsables de Aipsa **no toman buenas decisiones**.

5. Considero que el trato que se le da a los servidores, empleados o trabajadores de Aipsa es...



Solo 22% considera que el trato que se le da a los colaboradores de Aipsa es excelente o bueno.

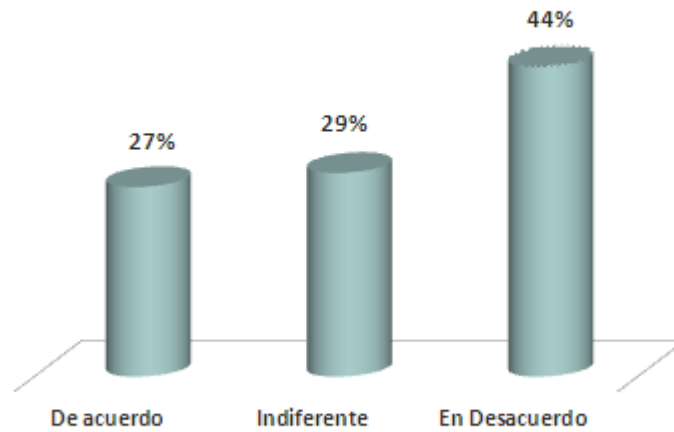
6. Considero que existe igualdad de oportunidades para quienes trabajan en Aipsa



Cerca del 70% de los encuestados, considera que a veces o casi nunca existe igualdad de oportunidades para quienes trabajan en Aipsa.

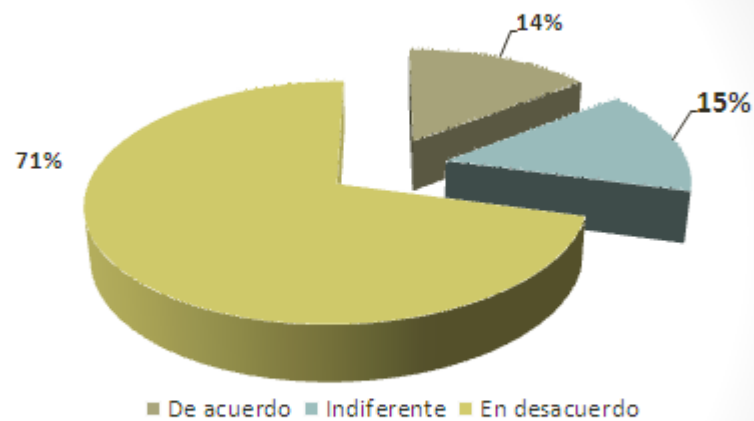


7. Considero que Aipsa da un trato justo a la comunidad.



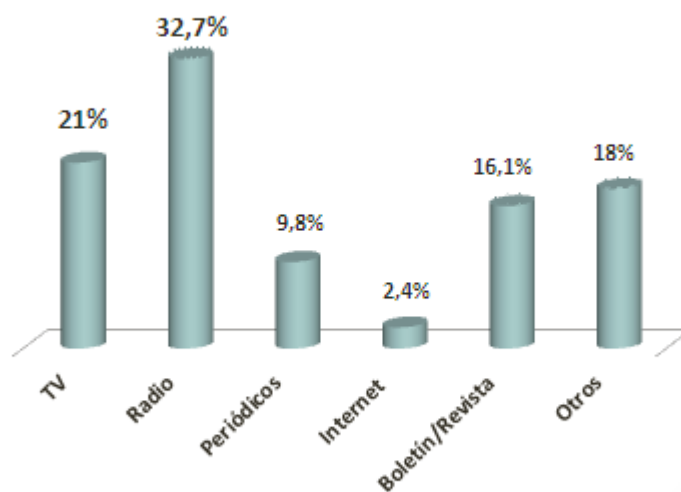
Solo 27% de la población encuestada puede afirmar que Aipsa tiene una relación justa con la comunidad.

8. Diría que Aipsa cuida el ambiente...



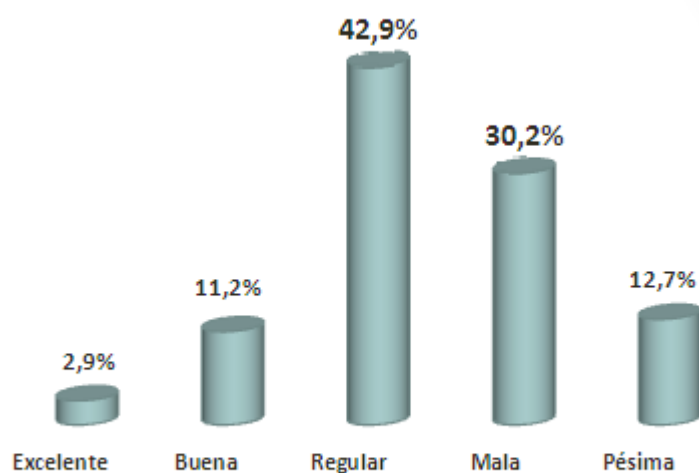
15% de los encuestados afirmó que Aipsa cuida el ambiente.

9. ¿A través de qué medio recibo información sobre Aipsa?



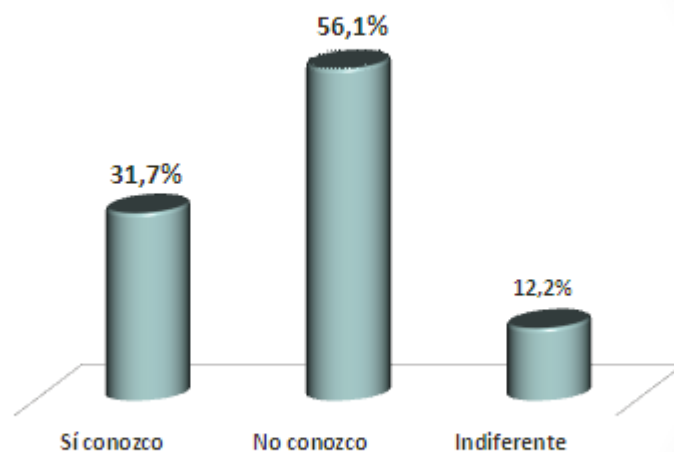
Más del 50% de los entrevistados aseguran que el medio a través del cual reciben más información sobre Aipsa es a través de la RADIO y la TV.

10. Considero que la difusión sobre las actividades que realiza Aipsa es...



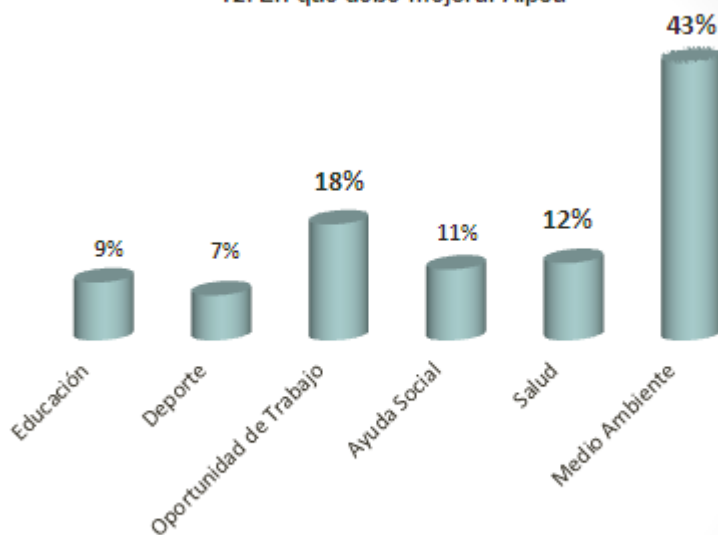
Casi el 50% de los entrevistados considera que la difusión de las actividades que realiza Aipsa es Regular, el 30% manifiesta que es mala y casi el 14% expresa que la comunicación es entre excelente y buena.

11. ¿Conozco los programas sociales que realiza Aipsa?



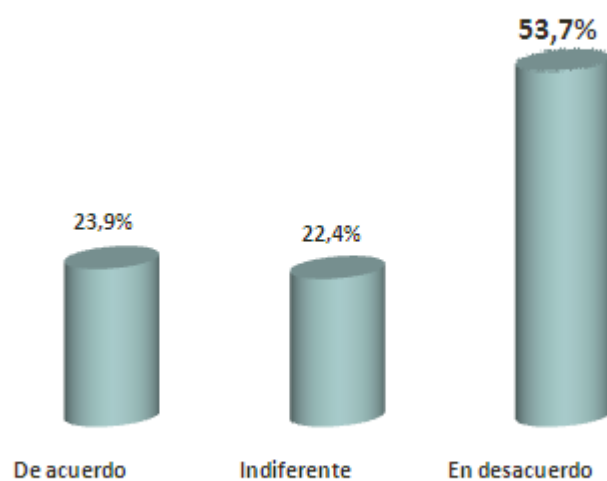
Casi el 60% de los encuestados asegura desconocer los programas sociales que realiza Agro Industrial Paramonga.

12. En qué debe mejorar Aipsa



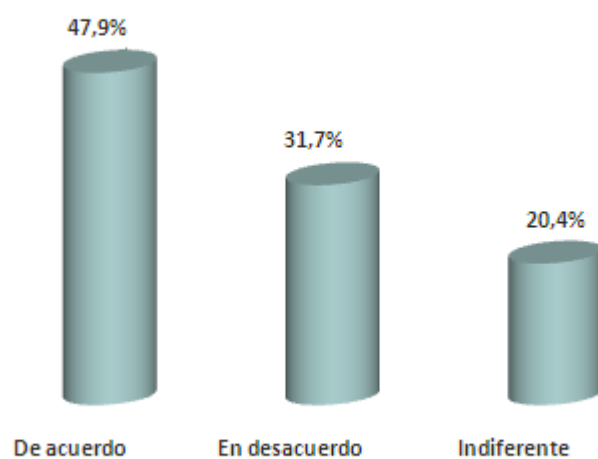
El 43% manifiesta que Aipsa debe mejorar en medio ambiente. De otro lado, casi el 20% considera que Aipsa debe mejorar las oportunidades de trabajo.

**13. Diría que Aipsa se preocupa por la comunidad**



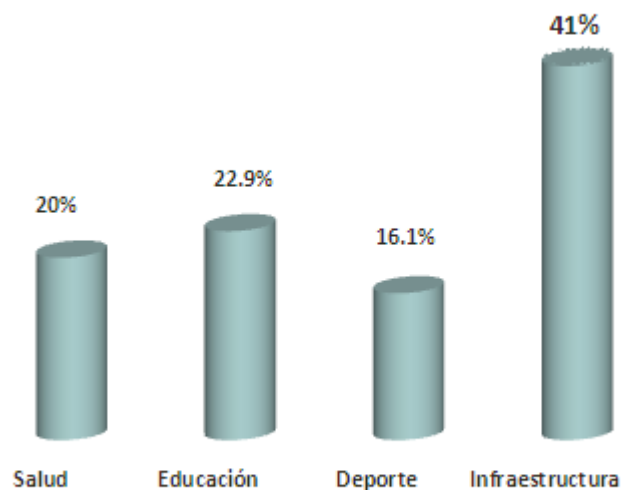
Más del 50% está no cree que Aipsa se preocupa por la comunidad.

**14. Estoy de acuerdo con las actividades sociales que realiza Aipsa**



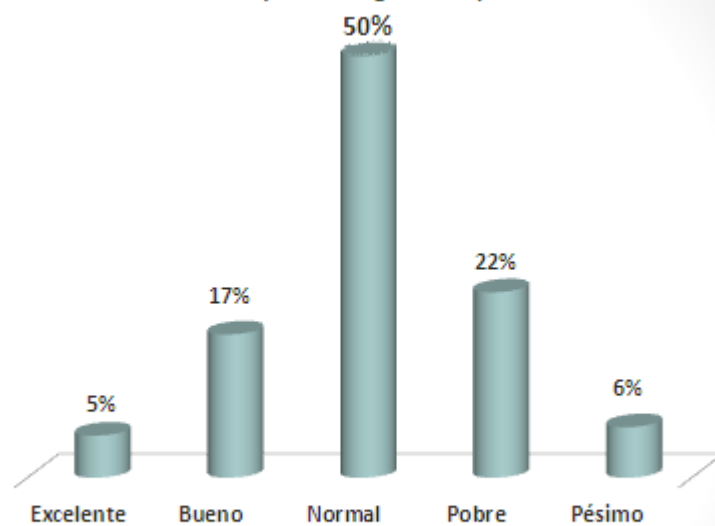
Cerca del 50% no está de acuerdo con las actividades sociales que realiza Aipsa.

**15. Considero que Aipsa debe invertir en...**



El 41% de los entrevistados opina que Aipsa debe invertir en infraestructura.

**16. Considero que la imagen de Aipsa es...**

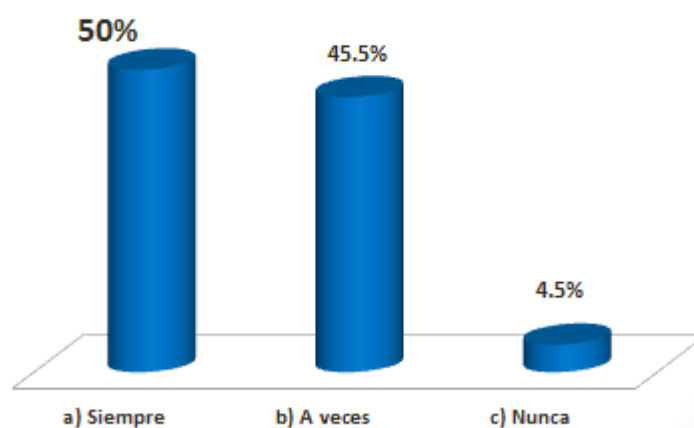


El 78% de los encuestados no pueden afirmar que la imagen de Aipsa es excelente o buena.

## Resultados: Encuesta de Comunicación Interna

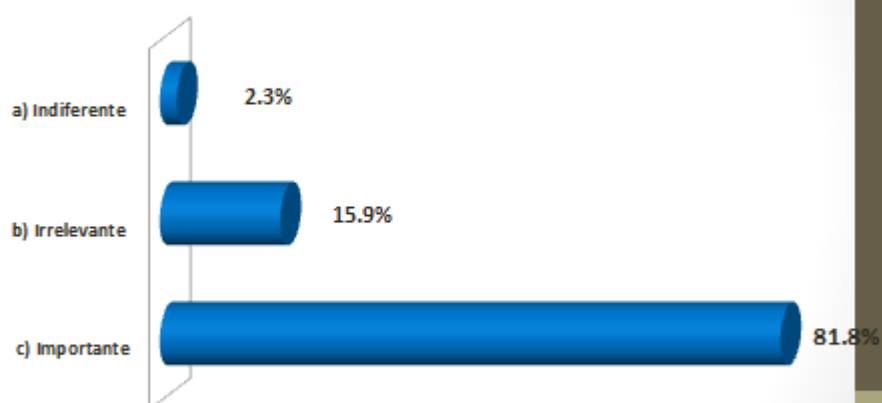
- Total de encuestados: 100
- Días de aplicación: 17,18 y 19 de diciembre 2012
- Universo: Trabajadores de Agro Industrial Paramonga.

1) ¿Con qué frecuencia lees información de los murales?



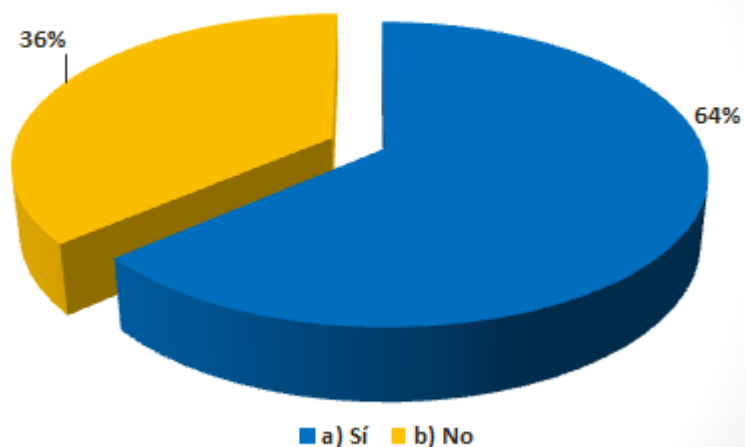
El 50% de los colaboradores asegura que SIEMPRE los murales.

2) Consideras que la información que se publica en los murales *Comunícate* es:



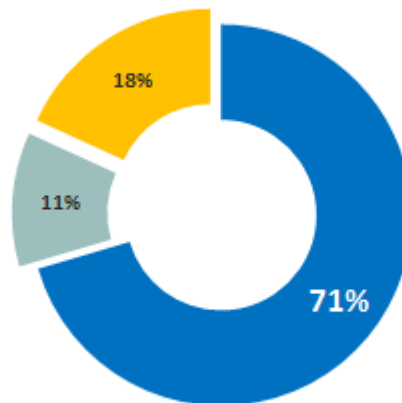
Más del 80% de los encuestados afirma que la información que se publica en los murales *Comunícate* es IMPORTANTE.

3) ¿Recibes información del correo *Comunícate*?



Más del 64% de los participantes recibe información del correo *Comunícate*.

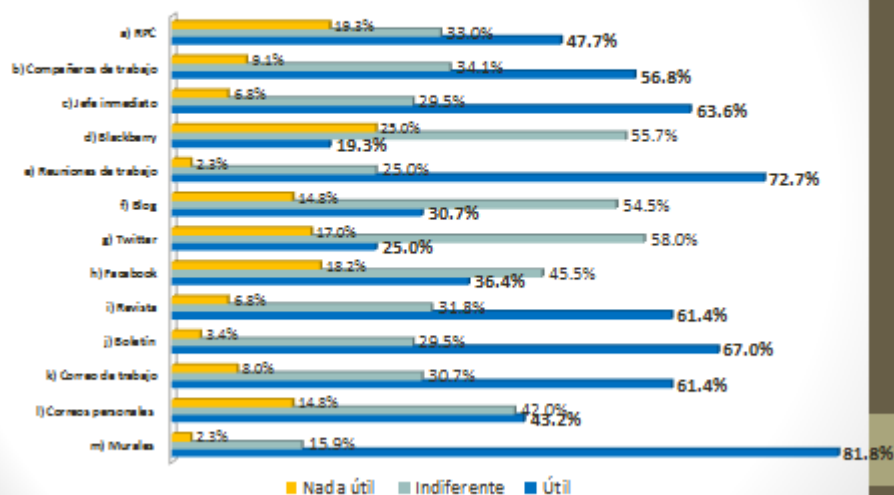
4) Para ti ¿Cuán relevante o útil consideras que es la información que envía el correo Comunicate?



■ a) Importante ■ b) Irrelevante ■ c) Indiferente

Importante es el calificativo que le otorga más del 70% de los colaboradores, a la información difundida por correo Comunicate.

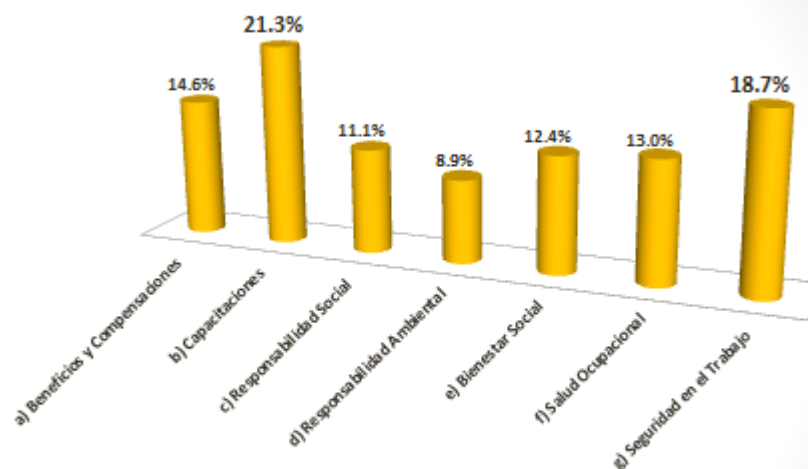
5) ¿Qué medios prefieres que utilice la empresa para mantenerte informado?



■ Nada útil ■ Indiferente ■ Útil

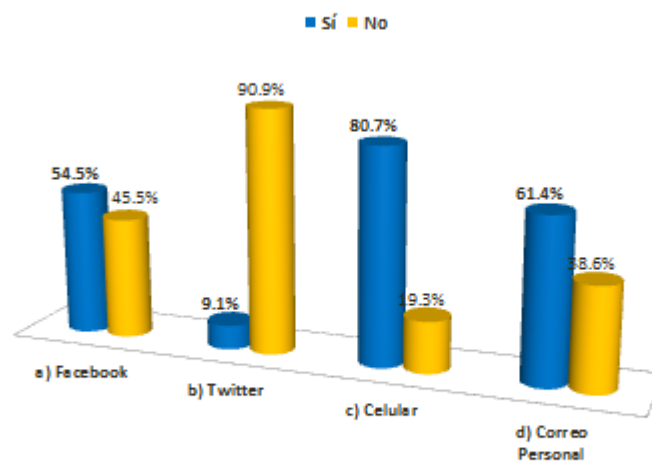


6) ¿Qué temas desearía usted que se comunique más?



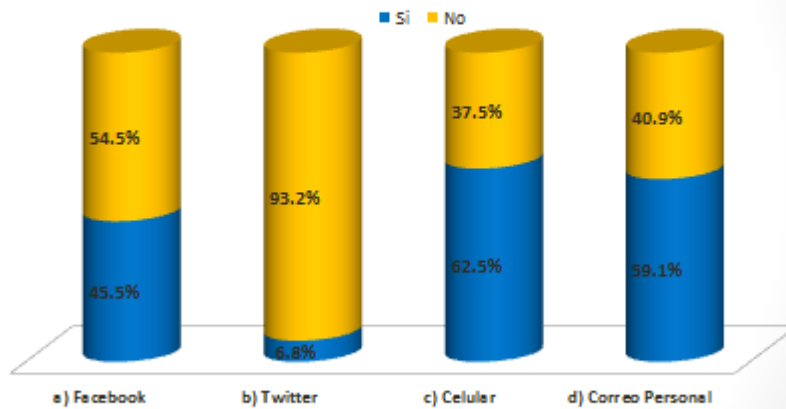
Los participantes indican que los temas que desean que se comuniquen más son: Capacitaciones, y Seguridad en el Trabajo.

7) ¿Tienes alguno de los siguientes medios de comunicación?



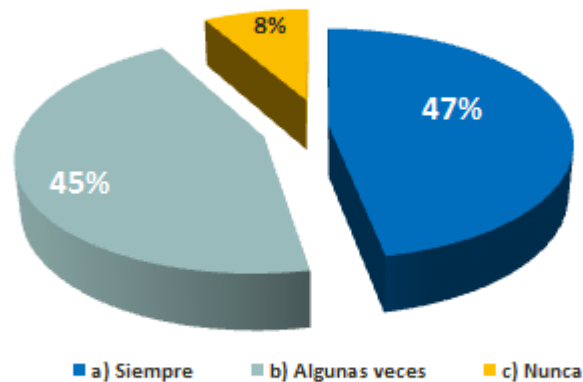
- El medio de comunicación al que más acceden los colaboradores es el celular.
- El medio de comunicación del cual más carecen los colaboradores es Twitter.

8) ¿Lo utilizas o visitas con frecuencia?



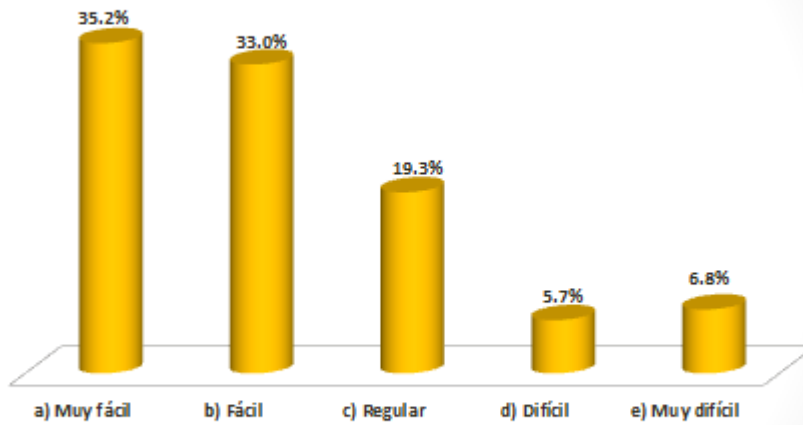
El medio de comunicación que más emplean los colaboradores es el celular.  
El medio de comunicación que menos utilizan los colaboradores es Twitter.

9) ¿Tu jefe te informa cuando hay cambios importantes en la empresa?



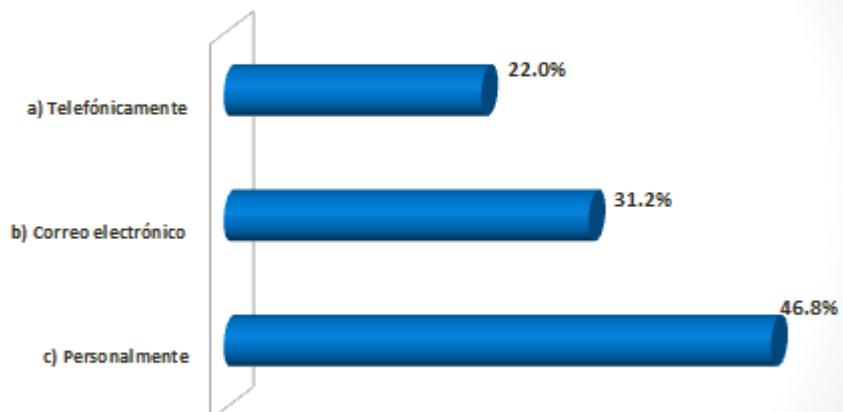
Cerca del 50% de los entrevistados afirma que su jefe siempre les informa de los cambios importantes en la empresa. Mientras el 45% asegura que a veces su jefe les informa de cambios importantes en la compañía.

10) ¿Es fácil comunicarte con tu jefe?



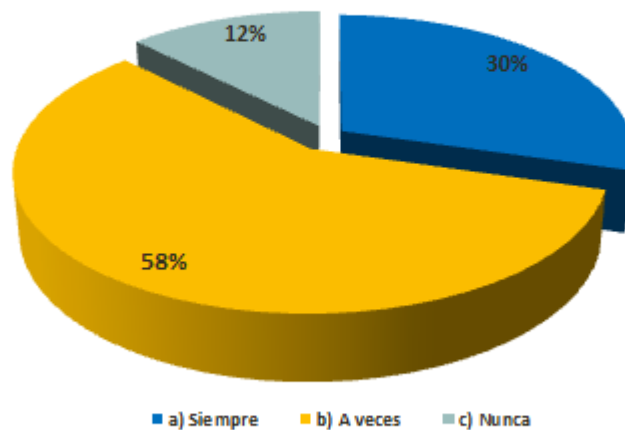
Cerca del 70% de los colaboradores califica como muy fácil y fácil el comunicarse con su jefe.

11) ¿Qué medio empleas para comunicarte al interior de la empresa por asuntos de trabajo?



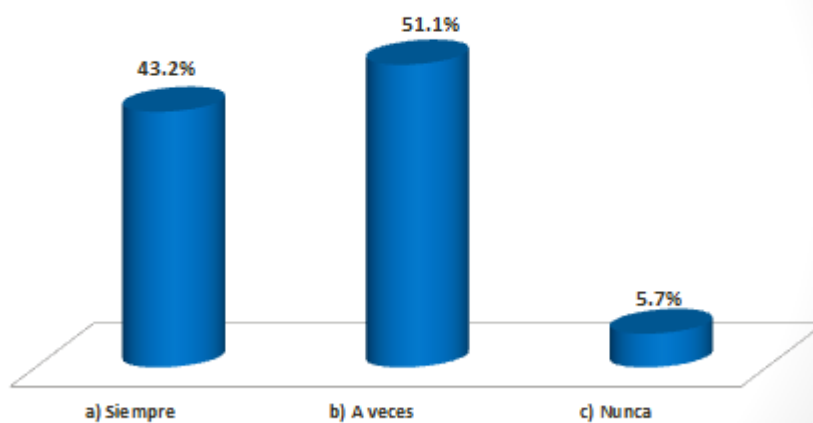
50% de los colaboradores se comunica personalmente al interior de la empresa por asuntos de trabajo .

12) ¿Dirías que se toma en cuenta la opinión de los trabajadores?



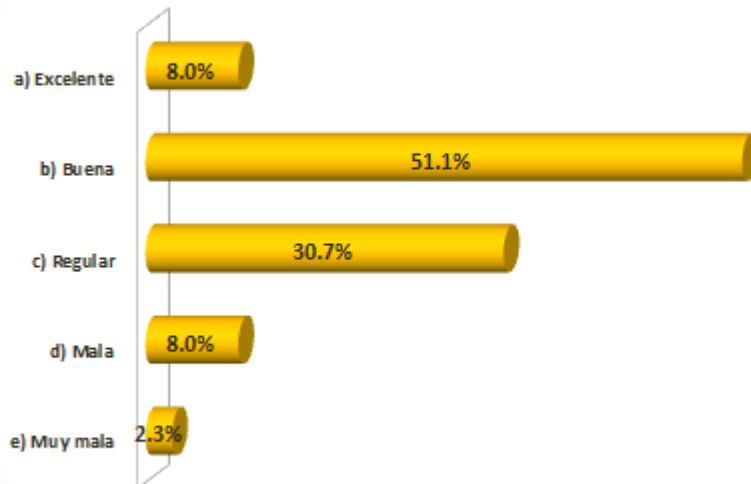
60% de los colaboradores asevera que AVECES se toma en cuenta la opinión de los colaboradores .

13) ¿Tu jefe toma en cuenta tu opinión?



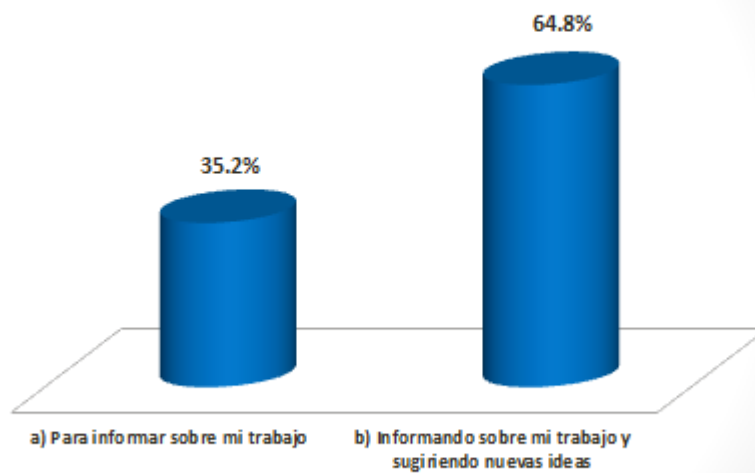
Más del 50% afirma que su jefe A VECES toma en cuenta su opinión.

14) Tu expectativa de progreso profesional en Aipsa es...



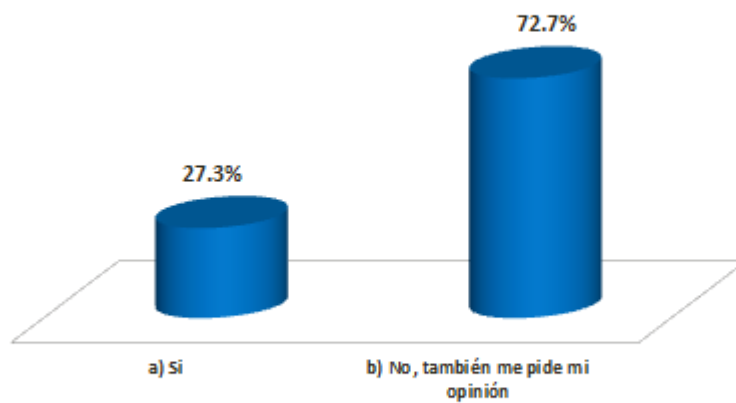
Más del 50% de los colaboradores afirma que su expectativa profesional en Aipsa es BUENA.

15) ¿En qué casos sueles comunicarte con tu jefe?



Más del 60% de los entrevistados asegura que los casos en que suele comunicarse con su jefe es para informar sobre su trabajo y sugerir ideas.

16) ¿Tu jefe sólo se comunica contigo para darte órdenes?

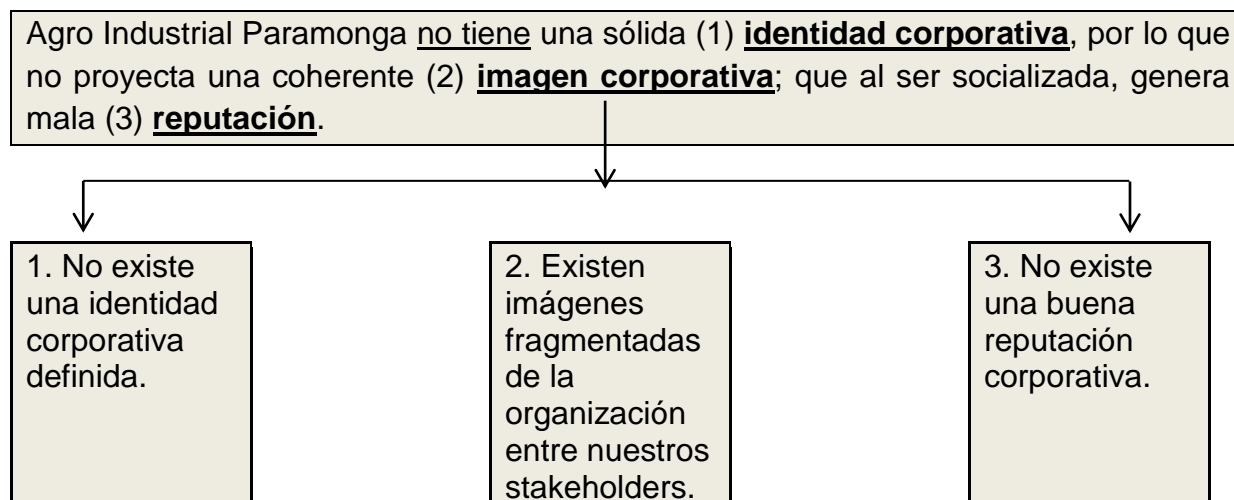


72% de los colaboradores indican que su jefe no solo se comunica con ellos para darle órdenes, sino también para solicitarle su opinión.

## Conclusiones

### Problemas de trabajo de comunicación corporativa

Descomposición del problema de comunicación en problemas de trabajo.



### Conclusión 1

Agro Industrial Paramonga no tiene una identidad corporativa definida.

103

Este punto hace referencia a la necesidad de desarrollar coherencia entre lo que la empresa ofrece como mensajes a través de su comunicación, su comportamiento y sus arquitectura simbólica.

Este tipo ausencia comunicacional se hace evidente en los comentarios de algunos colaboradores sobre cómo perciben a los líderes de la organización:

“Sentimos que los de allá son los hijos legítimos, y nosotros los entenados” Comentó un colaborador de anexo Simón Bolívar en 2011. Mientras que otro colaborador comentó “Yo creo que los jefes no conocen cómo se vive en el campo”. Este tipo de declaraciones aparecidas en grupos focales coincide con los resultados de la encuesta de reputación empresarial en donde sólo el **22.9%** consideraba que los directivos de la empresa tomaban buenas decisiones.

## Conclusión 2

Existen imágenes fragmentadas de la organización entre nuestros stakeholders.

Producto de las diferentes fuentes de información, tanto interna como externa, Agro Industrial Paramonga tiende a enviar mensajes; a veces no coherentes ante sus principales públicos objetivo. Esta situación impide posicionar una imagen única de la empresa, lo que genera falta de credibilidad entre los diferentes stakeholders.

## Conclusión 3

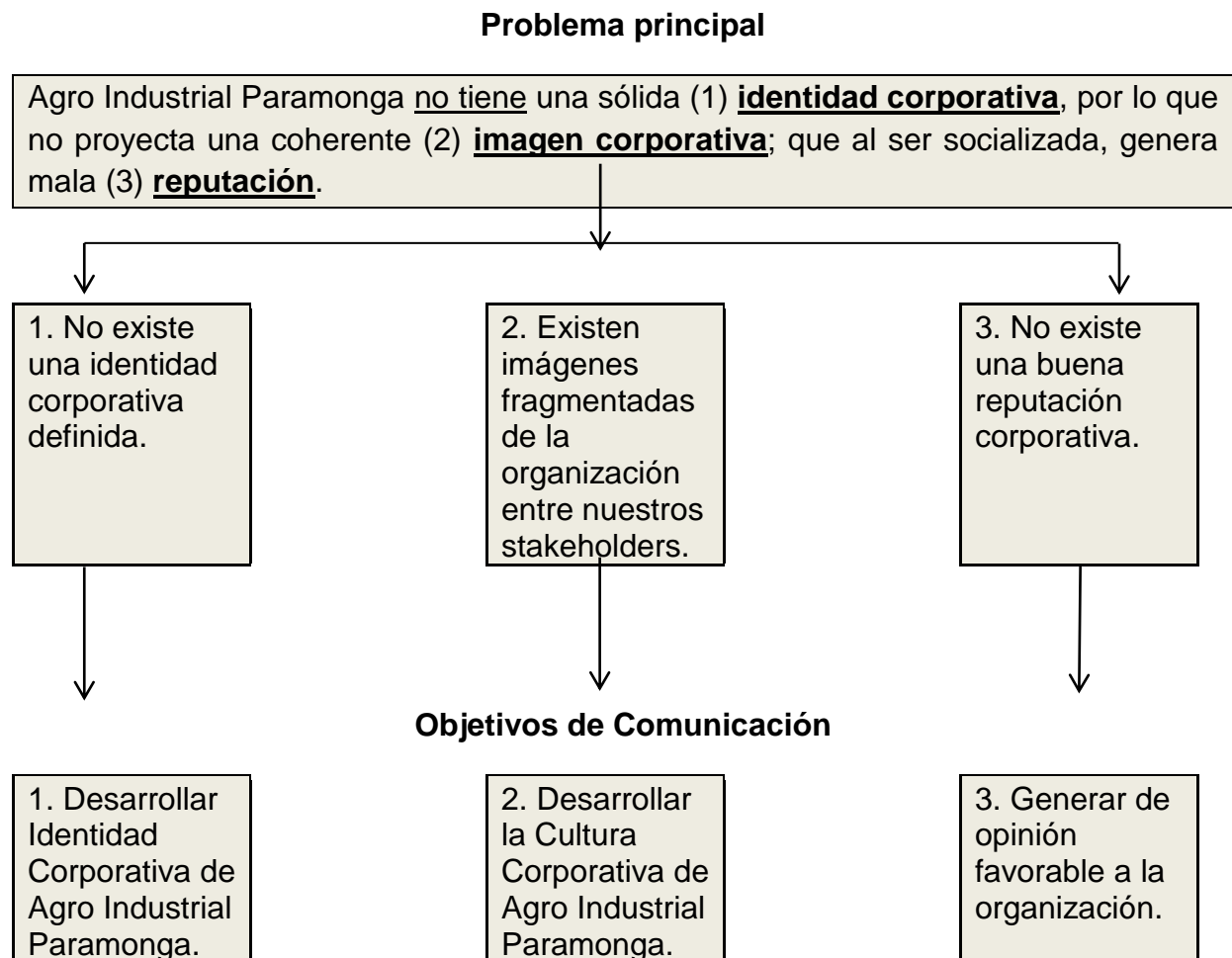
No existe una buena reputación corporativa.

La reputación corporativa es la socialización de la imagen entre diferentes personas que pertenecen a los grupos de interés de la organización. En el caso de Agro Industrial Paramonga, ésta se mide directamente a través de los resultados de la encuesta de reputación corporativa, los conflictos socio ambientales, las apariciones en prensa y las apariciones en web.

Existe una correlación entre los diferentes elementos tomados como indicadores, y que configuran la reputación corporativa. Por ejemplo, en términos de reputación sobre la equidad e imparcialidad organizacional, 48% de los colaboradores entrevistados en la encuesta de clima laboral consideraba que no existía imparcialidad. Mientras que esta proporción aumenta entre el público externo, donde 78.5% de la población entrevistada en la encuesta de reputación, opinó que no existe igualdad de oportunidades para quienes trabajan en la empresa.



## PLAN DE COMUNICACIÓN EN AGRO INDUSTRIAL PARAMONGA



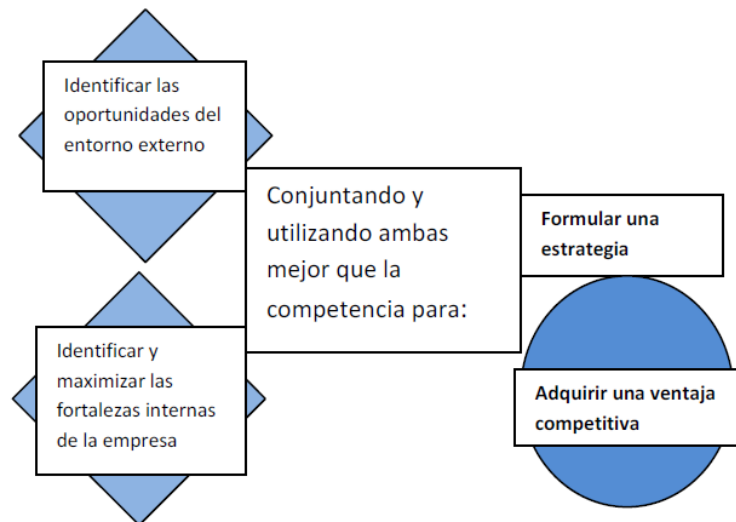
**Análisis del entorno.-** AIPSA tiene mala imagen y mala reputación. Esto generalmente se debe a la comunicación de su gestión por el desarrollo de Paramonga, la percepción de no transparencia de sus líderes.

**Análisis Interno.-** A la par con el análisis del entorno, el análisis interno no debía de variar mucho o nada. Considero que la imagen que se tiene fuera es una proyección del estado en que se encuentra la empresa al interior. Hay que recordar que el público que trabaja y trabajó en AIPSA, también vive en los alrededores.

**Determinación de la ventaja competitiva.-** Las ventajas competitivas a explotar en el estudio están determinadas en el DAFO CAME expuesto en el presente trabajo.

¿Cómo formulo la estrategia? (21)

La clave en la formulación de una estrategia consiste en<sup>9</sup>:



Fuente: Sánchez Yvonne. Cantarero, Gonzalo.<sup>10</sup>

## Estrategia Global

- Crear valores corporativos
- Establecer comunicación y comportamiento alineada a los valores corporativos.
- Producción y sensibilización del manual de identidad corporativa
- Posicionar el liderazgo interno.
- Potenciar canales de comunicación interna (Boletín, Buzón de sugerencias, tablón de anuncios, otros).

(21) DOSSIER EL PLAN DE COMUNICACIÓN – Master en Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional. 11ª edición 2012.

## Objetivos estratégicos

### 1. Desarrollar Identidad Corporativa de Agro Industrial Paramonga

- a). Desarrollar canales de comunicación interna.

Conforme los hallazgos encontrados, AIPSA carece de efectivos canales de comunicación interna. Más aún, carece de canales. Los canales de comunicación interna harán que la comunicación fluya al interior de la empresa. En la actualidad hay un abismo entre el trabajador y la empresa. Ambos no se comunican, no se informan no se sienten.

- b). Desarrollar y estandarizar los elementos simbólicos de la organización.

Se desarrollará un manual de identidad corporativa, donde esté contemplado los colores corporativos (por pantone), el tipo de letra a utilizar en los documentos, encabezados, el tipo de firma (email y en documento oficial), presentaciones (PPT), tipo y diseño de piezas de comunicación bajo lineamientos gráficos de identidad, tipos de fotografías, tipos de contenidos en las piezas.

- c). Desarrollar la práctica de la comunicación descendente para el mejoramiento de la comunicación interna favoreciendo al clima laboral.

Programar cursos de comunicación efectiva y liderazgo para los líderes de cada área. Con esto se entrenará al personal que tiene a cargo un equipo de trabajo para que la comunicación se vaya generando por iniciativa del líder y sea éste el que realice internamente la comunicación en cascado que necesita Agro industrial Paramonga para ir eliminando o quitándoles valor a los comentarios de pasillo. Con esto se fortalecerá la palabra de la empresa y/o la información oficial otorgada por su líder. Creará identidad y ayudará a la imagen.

a

- Boletín Mensual.- Para hacer que la comunicación fluya e ir desapareciendo la ausencia de comunicación, esta pieza contendrá la gestión que se hace a favor de la comunidad (auspicios, participaciones, monitoreos, etc). De esta manera el colaborador estará informado. Se llamará: Paramonga al día
- Tablón de comunicación (periódicos murales) – Actualización quincenal.- Contendrá información de todas las áreas, actividades recreacionales y otros.
- E mailing semanal.- Se implementará el Correo: [Comunicate@agroparamonga.com](mailto:Comunicate@agroparamonga.com) que será el medio oficial para todo tipo de comunicaciones. La gestión abarca que el líder o responsable de área, una vez sabio algún tema oficial, debe de sensibilizarlo con su equipo.
- Buzón de sugerencias.- De esta manera, el trabajador tendrá la libertad de hacer llegar sugerencias o alguna situación personal laboral que lo aqueja. Se propicia la comunicación ascendente.
- Taller de comunicación efectiva (Gerentes, Jefes, Encargados - Responsables).- En este taller aprenderá a dirigirse en público, a tratar de resumir con sustancia las noticias de la empresa, sus avances, su plan de inversión y otros.
- Taller de comunicación efectiva (Subordinados de todas las áreas).- Dejaran el temor a consultar o a decir alguna consideración que tengan sobre algún caso laboral particular.
- Banner promocional.- Este se ubicará al ingreso donde informará que todos los colaboradores tiene todas estas herramientas para poderse comunicar.

**b**

- Desarrollar un manual de identidad gráfica.- Con este manual toda la señalética, uniforme, firmas electrónicas, papelería y más llevarán un orden cromático y de diagrama. Se otorgará orden y uniformidad.
- Emailing interdiario.- Se desarrollarán pequeños apartados para que el trabajador entre en confianza con el manual y pueda familiarizarse para su aplicación.
- Taller de capacitación en uso, aprendizaje y aplicación del manual de identidad.-

**c**

- Taller de comunicación efectiva (Gerentes, Jefes, Encargados - Responsables).- En este taller aprenderá a dirigirse en público y para poder entrevistarse con cada miembro de su equipo.
- Taller de comunicación efectiva (Subordinados de todas las áreas).- De manera se propicia a la comunicación ascendente. Eliminará la barrera entre subordinado y jefe.

109

---

## **2. Desarrollar la Cultura Corporativa de Agro Industrial Paramonga**

- a). Desarrollar mensajes comunes de comunicación de la Empresa.

Cada gerente u otro líder emite diferentes mensajes y de acuerdo a cómo se le ocurre. No hay un patrón de mensajes elaborados que vayan bajo un lineamiento corporativo para que haya uniformidad. Los mensajes irán de acuerdo a los objetivos empresariales. Todos los líderes de áreas deberán de tener estos para su emisión en el momento dado.

- b). Desarrollar los valores corporativos: Respeto, trabajo en equipo, Transparencia e Integridad.

La ausencia de los valores es la génesis de este presente estudio. Es necesaria la creación y conceptualización de los mismos para poder dar un lineamiento de comportamiento empresarial e individual para cada trabajador. De esta manera, con la información, la sensibilización y la práctica común de los mimos, tanto en las labores como fuera, otorgarán la percepción de que todos los de la empresa se comportan así, por lo tanto, la empresa también es así. Todos son respetuosos, trabajan en equipo, son transparentes y son íntegros en su vida.

- c). Fomentar a la conducta dentro y fuera del horario de trabajo bajo los valores corporativos.

Este apartado viene del anterior. La sensibilización de los valores debe de ir más allá de las paredes de la empresa. Consideremos que un trabajador motivado, comprometido y cuyo comportamiento es de resaltar, es el mejor embajador de la empresa. Por lo tanto, crea buena imagen, se habla bien y la buena reputación aumenta o va cambiando.

**a**

- Q&A.- Se elaborará, por cada evento o actividad, un esquema de preguntas y respuestas además de mensajes para la comunidad y para los trabajadores. Estos mensajes sólo los podrán decir el representante de la empresa de máximo grado que acuda al evento.

**b**

- Desarrollo de conceptos de los valores corporativos en los canales de comunicación. Publicación en Murales, Correo electrónico, Spots de radio.
- Coordinación con RRHH y Bienestar Social para producir una tarde de talento teatral donde todas las áreas tengan la obligación de participar presentando un skech donde tenga de moraleja un valor corporativo.

- Coordinación con Bienestar Social.- Realizar un concurso de dibujo para los hijos de los trabajadores de los valores corporativos. El premio será que se seleccionarán 12 mejores dibujos y se producirá un calendario de la empresa con esos dibujos.
- Producción de cuadro conteniendo los valores corporativos y publicados en todas las áreas de la empresa y anexos (oficinas).
- Reuniones diarias de 5 minutos.- Propiciar que los líderes compartan con sus equipos todos los días sobre la aplicación de los valores corporativos.

#### **c**

- Taller de capacitación para familias (Esposas / Esposos).- Acudirán a un taller donde se informará sobre los valores de la empresa y la concientización de su aplicación dentro y fuera del horario de trabajo.

### **3. Generar corrientes de opinión favorables a la organización**

- a). Generar mayor presencia en medios de comunicación audiovisuales de la región.

De esta manera, Agro industrial Paramonga dejará de ser la empresa presente pero callada, la que no hace ni dice nada sobre su gestión. Ayudará a ir posicionando a la empresa en la mente de los stakeholders y al mismo tiempo reforzará lo que se dice dentro de la empresa. Consideremos que el público interno también es el externo ya que gran mayoría de los trabajadores que laboran en la empresa viven en los alrededores de AIPSA.

- b). Desarrollar relaciones con líderes de opinión locales.

Fomentará el cambio de imagen y reputación. En la actualidad AIPSA no se comunicaba al interior y con mucha mayor dificultad hacia el exterior. Esto tenderá puentes de comunicación, de diálogo y de información con los líderes

para que así estos también en sus propias reuniones informen sobre las diferentes gestiones que se tienen con Agro Industrial Paramonga.

c). Desarrollar contenidos de alto impacto entre las audiencias meta.

Con la producción de contenidos, tanto netamente empresariales como de gestión a favor de los colaboradores propiciará la corriente de “buen vecino”, que informa, que hace en favor de la comunidad, en favor de sus trabajadores. Ayudará a contrarrestar los atributos negativos con los que actualmente es percibida la empresa.

**a**

- Spots radiales.- Se transmitirá cada 2 horas un spot publicitario donde se mencionen actividades que desarrolla AIPSA para los colaboradores y para la comunidad. Esto será de lunes a viernes desde las 7 am hasta las 5 pm.
- Spots de Tv.- Cintillas promocionales en el programa de noticias local. Esto será 3 veces a la semana.
- Desarrollar talleres informativos sobre la empresa para los periodistas.

112

---

**b**

- Reuniones de trabajo conjunto con líderes gremiales u otros. En ellos se comparte los avances de la empresa y sus actividades o acciones a favor de la comunidad y del trabajador.
- Reuniones con Líderes de Instituciones Públicas y Privadas para compartir roles en el desarrollo del distrito.

**c**

- Producir notas de prensa mensuales para ser distribuidos en los medios de comunicación escrito.
- Distribución de notas a la red de contacto (Instituciones Públicas y Privadas).
- Distribución de boletín “Paramonga al día a los Stakeholders.



## **Público Objetivo**

### **1 Comunicación interna:**

- Público principal: Trabajadores de Campo, Fábrica y Administrativos de Agro Industrial Paramonga.
- Público secundario: Gerentes y mandos medios de la organización.

### **2 Comunicación Externa:**

- Público principal: Población en general de Paramonga y anexos.
- Público secundario: Periodistas, Colegios, Municipalidad y líderes de opinión.

## **Key Drivers**

- |   |     |
|---|-----|
| • Satisfacción a nuestros clientes.                                 | 40% |
| • Compromiso con el desarrollo integral con nuestros colaboradores. | 30% |
| • Responsabilidad social y ambiental.                               | 30% |

## Estructura del programa de comunicación



### a) Comunicación Externa

- Reuniones con medios de comunicación.
- Reuniones con líderes afines.
- Reuniones con líderes locales.
- Gestión de entrevistas con medios.
- Publiirreportajes.
- Gestión de eventos.
- Notas de prensa.
- Reuniones con estudiantes de colegios.
- Atención a visitas (colegios y universidades)
- Redacción y edición de revista Fortaleza Azucarera
- Redacción y edición de boletín Paramonga al día.
- Gestión de Nuevos Medios
- Gestión de murales.
- Gestión Web.
- Producción de Spots de Radio
- Producción de avisos en TV local.

### b) Comunicación interna

- Talleres de comunicación y liderazgo con Jefes y mandos medios.
- Programa de actividades recreativas pro valores

- Actualización de tableros informativos
- Creación de sistema de buzón de sugerencias
- Redacción y Producción de boletín
- Redacción y Producción de revista corporativa (Fortaleza Azucarera)

**c) EndoBranding**

- Programa de voceros internos

**d) Investigación**

- Base de datos necesidades de la empresa.

## **Seguimiento y Evaluación del Plan de Comunicación**

Luego de haber iniciado el Plan, éste atravesará 4 meses de acción para luego ser evaluado con encuesta y con entrevista.

### **Comunicación Interna**

- % de conocimiento de los canales de comunicación
- % de trabajadores que tiene comunicación fluida con su Jefe inmediato.
- % de trabajadores que conocen los valores corporativos.

### **Comunicación Externa**

- % de admiración y respeto percibido.
- % transparencia percibida.
- % de imparcialidad en el trato percibido.
- % percepción de cuidado ambiental.
- Eficiencia percibida en medios de comunicación.
- % de eficiencia percibida en programas sociales.
- Percepción de apoyo comunitario.
- % Percepción de buena imagen. Ha cambiado.

## **Cronograma y Presupuesto**

## BIBLIOGRAFÍA

### Textos Consultados

118

---

- Separata del Módulo 5 – Máster Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional UAB. On Line – Dossier del Plan de Comunicación. 11º edición. 2012
- Separata del Módulo 14 - Plan de Comunicación – Proyecto Final - Máster Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional. UAB On Line – Dr. Ángel Rodríguez y Dr. Pere Soler. 11º edición. 2012
- Separata y apuntes del Curso Imagen Corporativa – Jorge Gómez - Centrum Católica (Escuela de Negocios). Perú. 2008.
- Comportamiento organizacional (Décima edición) – Don Hellriegel – Texas A & M University / Jonh W. Slocum, Jr. – Southern Methodist University
- Separata del Módulo 2 – Máster Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional. UAB On Line – Comunicación Institucional y Corporativa - Nuria Villagra García. 11º edición. 2012

- Separata del Módulo 6 – Máster Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional. UAB On Line – Branding. Comunicación de marca - Miguel Campmany. 11° edición. 2012
- Comunicación Interna en la Empresa – Claves y Desafíos – Coordinador Benito Berceruelo. Biblioteca de Recursos Humanos. Asociación Española de Dirección y Desarrollo de Personas. Biblioteca de la Universidad de Lima.
- Identidad Corporativa – Claves de la Comunicación Empresarial – Miguel Ángel Sanz González / María Ángeles González Lobo. ESIC. Madrid 2005. Biblioteca de la Universidad de Lima.
- Gestión de la comunicación en las organizaciones – Coordinador: José Carlos Losada Díaz. Ariel comunicación. Biblioteca de la Universidad de Lima.
- DIR – COM Dirección de la Comunicación Corporativa: Estrategias y Nuevas tendencias – Joan Costa. Separata de la Universidad de Lima (Perú) / Biblioteca de la Universidad de Lima.

### **Páginas Web Consultadas**

- Asociación Española de Coaching Ejecutivo-Organizativo y Mentoring -  
<http://www.aecop.net/es/aecop>  
Fecha de consulta: 3 de junio
- Agro Industrial Paramonga  
[www.agroparamonga.com](http://www.agroparamonga.com)  
Fecha de consulta: 3 de junio
- Agro Industrial Laredo  
<http://www.manuelita.com/index.php?p=laredoazucarperu/agroindustria>  
[llaredos a a &](#)  
Fecha de consulta: 29 de mayo
- Casa Grande S.A.A.  
<http://www.grupogloria.com/casagrande.html>  
Fecha de consulta: 29 de mayo

- Cartavio S.A.A.  
<http://www.grupogloria.com/cartavio.html>  
Fecha de consulta: 27 de mayo
- Empresa Agraria Chiquitoy S.A.  
<http://www.grupogloria.com/chiquitoy.html>  
Fecha de consulta: 22 de mayo
- Empresa Agrícola Sintuco S.A.  
<http://www.grupogloria.com/sintuco.html>  
Fecha de consulta: 20 de mayo
- Agro Industrias San Jacinto S.A.A.  
<http://www.grupogloria.com/sanjacinto.html>  
Fecha de consulta: 14 de mayo



**ANEXOS**

## **DOCUMENTO EJECUTIVO**

### **PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA AGRO INDUSTRIAL PARAMONGA**

#### **Presentación de la Empresa.**

El presente proyecto de Plan de Comunicación para la empresa Agro Industrial Paramonga S.A.A. tiene el propósito de analizar la gestión y ámbito de su comunicación interna, para proponer estrategias, herramientas y actividades que ayuden a una buena proyección de imagen interna y hacia el exterior.

Actualmente y de acuerdo a toda la coyuntura a nivel de toda la orbe, el cambio de las estructuras en los países, el empoderamiento de las sociedades, las social media y el dinamismo de la información, todas las empresas e instituciones deben de gestionar su comunicación hacia el interior para que esta forme parte de un intangible muy reconocido por el cliente interno y así proyectarse hacia el exterior y mantener el core business operativo, alcanzando los objetivos empresariales e institucionales consolidando una buena imagen.

---

122

#### **Objetivos del Plan de Comunicación**

- Desarrollar Identidad Corporativa de Agro Industrial Paramonga.

He considerado este objetivo de comunicación considerando los hallazgos encontrados. En realidad, Agro industrial Paramonga carece de identidad corporativa, de simbolismo, de cultura, de imagen.

El desarrollar una Identidad Corporativa ayudará a la empresa a empezar a guiar sus acciones empresariales soportadas en una sola base con una sola línea para poder decir y hacer todos lo mismo.

La carencia de esta identidad se refleja en las encuestas cuando se tiene un alto porcentaje de indiferencia para con esta y la propia identificación de la empresa con atributos negativos que mellan su imagen, tanto internamente como hacia el exterior.

- Desarrollar la Cultura Corporativa de Agro Industrial Paramonga

¿Por qué desarrollar una Cultura Corporativa. Es muy necesario. En realidad todos los objetivos planteados están relacionados y caminan de la mano. Es un todo y al mismo tiempo están separados. La Cultura Corporativa ausente en Agro Industrial Paramonga ha hecho que los trabajadores no tengan un patrón de comportamiento, ni valores ni de identidad que ellos puedan asociar al decir: “Yo Trabajo en Agro Industrial Paramonga...”

La realización de actividades en favor de la empresa fomentan una imagen fragmentada de ésta, pero no las pueden asociar a un valor o un atributo del cual la misma empresa diga: Nosotros somos...

En ese sentido, el objetivo de comunicación planteado considero que es oportuno ya que ello proporcionará un giro al sentimiento de pertenencia a la compañía, otorgará valor, guía de conducta e identificación con determinados colores y valores. Todo ayudará al clima laboral, a la comunicación interna de la empresa y a la misma imagen. Esta última, será con un efecto de “Marketing boca a boca”. Un trabajador identificado con la cultura de una empresa, es la mejor publicidad hacia el exterior.

- Generar de opinión favorable a la organización.

Con lo antes trabajado, esta parte será efecto de todo antes mencionado. Adicionalmente, el trabajo con los medios de comunicación y la producción de información referidas a la intervención de Agro Industrial Paramonga para con el desarrollo de la comunidad en aspectos de cuidado al medio ambiente, salud, campañas y otros, además de informar sobre determinadas gestiones a favor de los y trabajadores, ayudará a crear una buena corriente de opinión pública.

Actualmente tenemos un hallazgo de indiferencia, no conocimiento o que lo asocian con malos atributos.

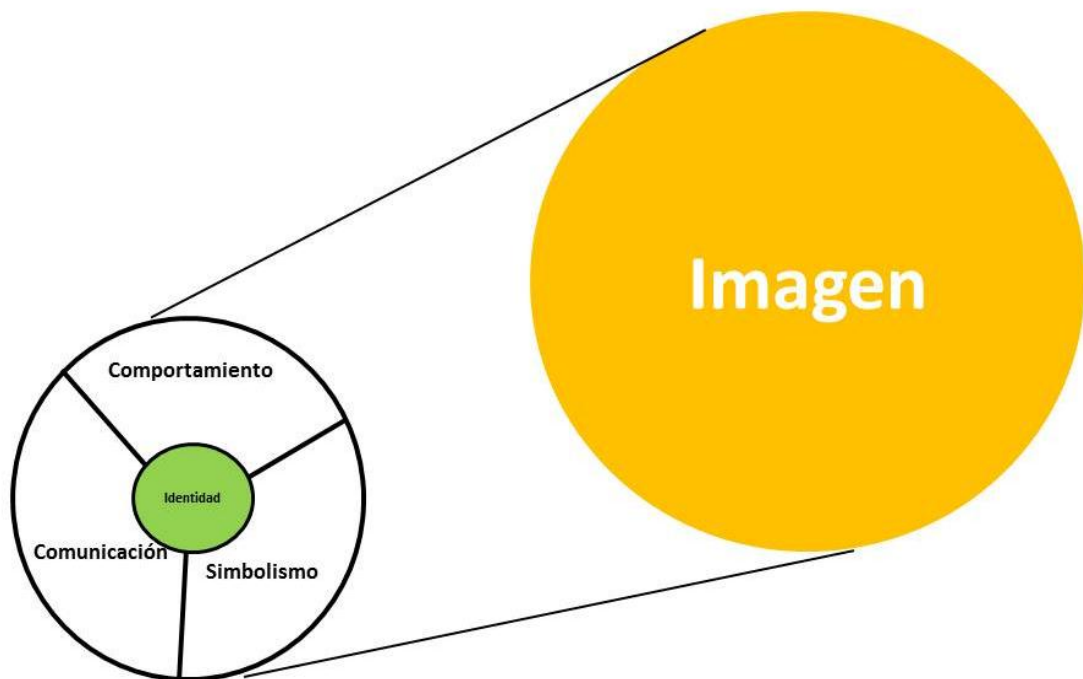
## DIAGNÓSTICO

¿Qué está sucediendo con la comunicación en Agro Industrial Paramonga?

- No posee una gestión de comunicación descendente (Se basa en la comunicación informal).
- Al no existir un sistema de comunicación interna oficial, todo lo que se hace produce desconfianza.
- Los canales de comunicación llegan al público (correo electrónico, murales, revistas) pero más fuerte es la cultura de la desorganización.
- Las buenas acciones comunicadas para crear una buena imagen hacia el interior como exterior de la empresa son melladas porque hay ausencia de cultura corporativa, de valores a seguir.
- Las actividades en favor de la comunidad, del colaborador y de la empresa misma son varias pero no mantienen un mensaje único para poder identificar que es de Agro industrial Paramonga.
- No tiene valores corporativos.
- Agro Industrial Paramonga no tiene una sólida IDENTIDAD CORPORATIVA por lo que no proyecta una coherente IMAGEN CORPORATIVA, que al ser sociabilizada genera mala REPUTACIÓN.

¿Se puede generar buena reputación entre los públicos objetivos externos a través del envío de información positiva sobre nuestra empresa?

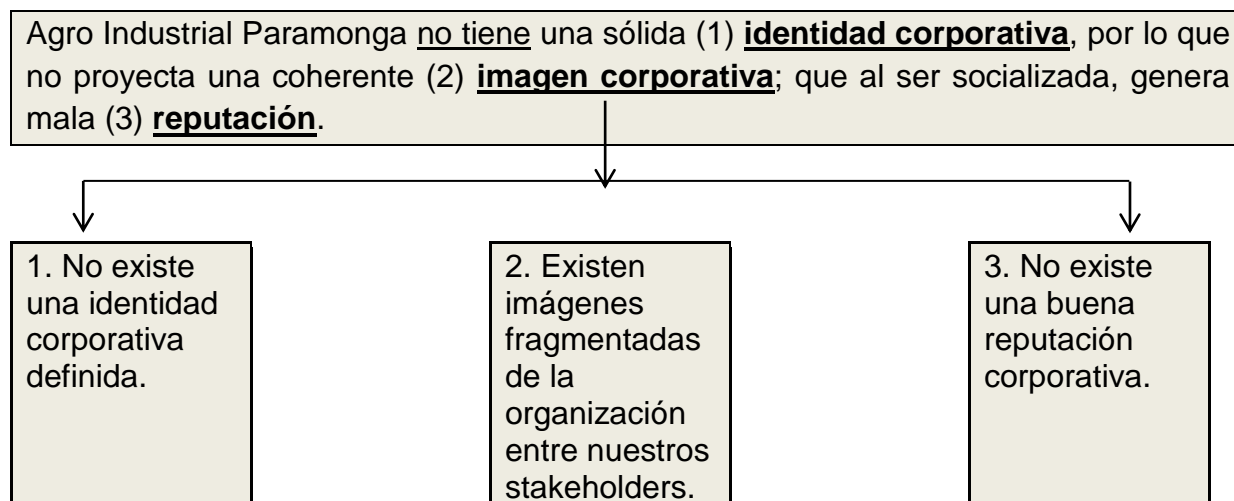
Con coherencia comunicacional. Utilizar los medios de comunicación masivos para enviar información positiva sobre la organización, sin desarrollar identidad corporativa puede mejorar momentánea y superficialmente la imagen de la empresa (y por ende su reputación), sin embargo no será suficiente, ni sustentable para revertir el 82% de pobladores de la región cuyo grado de admiración y respeto por la empresa no es bueno o excelente (encuestas).



**Modelo de proyección de la Identidad e Imagen Corporativa**

## Problemas de trabajo de comunicación corporativa

Descomposición del problema de comunicación en problemas de trabajo.



### Problema de trabajo 1

Agro Industrial Paramonga no tiene una identidad corporativa definida.

Desarrollar coherencia entre lo que la empresa ofrece como mensajes a través de su comunicación, su comportamiento y su arquitectura simbólica.

Este tipo ausencia comunicacional se hace evidente en los comentarios de algunos colaboradores sobre cómo perciben a los líderes de la organización:

“Sentimos que los de allá son los hijos legítimos, y nosotros los entenados” Comentó un colaborador de anexo Simón Bolívar en 2011. Mientras que otro colaborador comentó “Yo creo que los jefes no conocen cómo se vive en el campo”. Este tipo de declaraciones aparecidas en grupos focales coincide con los resultados de la encuesta de reputación empresarial en donde sólo el 22.9% consideraba que los directivos de la empresa tomaban buenas decisiones.

## Problema de trabajo 2

Existen imágenes fragmentadas de la organización entre nuestros stakeholders.

Producto de las diferentes fuentes de información, tanto interna como externa, Agro Industrial Paramonga tiende a enviar mensajes; a veces no coherentes ante sus principales públicos objetivo. Esta situación impide posicionar una imagen única de la empresa, lo que genera falta de credibilidad entre los diferentes stakeholders.

## Problema de trabajo 3

No existe una buena reputación corporativa.

La reputación corporativa es la socialización de la imagen entre diferentes personas que pertenecen a los grupos de interés de la organización. En el caso de Agro Industrial Paramonga, ésta se mide directamente a través de los resultados de la encuesta de reputación corporativa, los conflictos socio ambientales, las apariciones en prensa y las apariciones en web.

Existe una correlación entre los diferentes elementos tomados como indicadores, y que configuran la reputación corporativa. Por ejemplo, en términos de reputación sobre la equidad e imparcialidad organizacional, 48% de los colaboradores entrevistados en la encuesta de clima laboral consideraba que no existía imparcialidad. Mientras que esta proporción aumenta entre el público externo, donde 78.5% de la población entrevistada en la encuesta de reputación, opinó que no existe igualdad de oportunidades para quienes trabajan en la empresa.

## Plan de Acción

- Gerencia de Recurso Humanos junto con el área de Desarrollo del talento Humano desarrollarán los valores corporativos.
- Comunicaciones convocará a licitación a empresa para la elaboración de un manual de identidad



- Comunicaciones junto con Bienestar Social seleccionarán a los líderes para que sean capacitados en Comunicación efectiva.
- Bienestar Social elaborará un cronograma de capacitación para personal subordinado de todas las áreas.
- Comunicaciones producirá mensajes unificados que identificarán a la empresa ante eventos externos.
- Comunicaciones producirá mensajes unificados que identificarán a la empresa ante los eventos internos.
- Gerencia General convoca a reunión a todos los Gerentes para solicitar participación y motivación en la práctica diaria de la comunicación.
- Gerencia general solicitará información a los Directores para poder informar a todos los trabajadores sobre el estado de la empresa luego de las reuniones mensuales de Directorio.

## Timing y Presupuesto

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES 2013 - 2014																		
				2013 - 2014														
		Actividades	Indicadores	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Presupuesto de aplicación		
Comunicaciones y Relaciones Públicas	Endbranding	Programa de voceros internos														24,000.00		
1.- Desarrollar Identidad Corporativa de Agro Industrial	Desarrollar canales de comunicación interna	Boletín mensual Paramonga al Día	Percepción positiva del producto / mejora en la imagen de la empresa.													72,000.00		
		Tablón de comunicaciones	% de conocimiento y lectura de los tablones														5,000.00	
		Emailing semanal	% de trabajadores que se enteran de AIPSA por este medio															
		Buzón de sugerencias	% de comunicaciones semanales y mensuales en el buzón														3,000.00	
		Taller de comunicación efectiva (Gerentes)	% de gerentes que realizan reuniones con sus equipos.														7,000.00	
		Taller de comunicación efectiva (Subordinados de las áreas)	Participación de líderes / mejora de la reputación corporativa														7,000.00	
	Estandarizar los elementos simbólicos de la organización.	Banner promocional de canales de comunicación	% de trabajadores que conocen los tipos de canales de comunicación														3,000.00	
		Manual de Identidad	% que conocen el manual de identidad	Lanzamiento							Producción						25,000.00	
		Emailing diario con tips de uso del manual	% que saben usar el manual de identidad															
		Taller de uso del manual	% de trabajadores que usan el manual														10,000.00	
		Desarrollar la práctica de la comunicación-desarrollo para el mejoramiento de la comunicación interna favoreciendo al clima laboral.	Taller de comunicación efectiva (Gerentes)	Mejoramiento de la práctica comunicacional														15,000.00
			Taller de comunicación efectiva (Subordinados de las áreas)	Mejoramiento de la práctica comunicacional														15,000.00
2.- Desarrollar la Cultura Corporativa de Agro Industrial Paramonga.	Desarrollar mensajes comunes de comunicación de la Empresa.	Elaborar un Q&A para cada evento																
	Desarrollar los valores corporativos: Respeto, trabajo en equipo, Transparencia e Integridad.	Desarrollo de conceptos de los valores corporativos en los canales de comunicación. Publicación en Mural, Correo electrónico, Spots de radio.	% de trabajadores que conocen los valores y la comunidad															
		Producir una tarde de talento teatral donde todas las áreas tengan la obligación de participar presentando un sketch donde de moraleja un valor corporativo.	Número de áreas participantes. Número de asistentes a la puesta en escena														20,000.00	
		Concurso de dibujo de los valores	Número de hijos de trabajadores inscritos															
		Producción de cuadros con los valores	Áreas de AIPSA con los cuadros en sus oficinas y en campo														4000	
		Reuniones de 5 minutos - Difusión de práctica de valores	% de encuestados que refieren que el líder comparte sobre la práctica de los valores															
	Fomentar a la conducta dentro y fuera del horario de trabajo bajo los valores corporativos	Taller de capacitación para familias (Esposas / Esposos). Acudirán a un taller donde se informará sobre los valores de la empresa y la socialización de su aplicación dentro y fuera del horario de trabajo.														15000		
	3.- Generar corrientes de opinión favorables a la organización	Generar mayor presencia en medios de comunicación audiovisuales de la región.	Spots radiales	% de pobladores que saben más de AIPSA													6000	
Spots de Tv			% de pobladores que saben más de AIPSA														6000	
Desarrollar talleres informativos sobre la empresa para los periodistas.			% de periodistas que conocen de la gestión de AIPSA														15000	
Reuniones de trabajo conjunto con líderes gremiales u otros.			% de encuestados que conocen de las acciones de AIPSA en favor de la comunidad y trabajadores.														2000	
Desarrollar relaciones con líderes de opinión locales.		Reuniones con Líderes de Instituciones Públicas y Privadas para compartir roles en el desarrollo del distrito.	Número de obras en conjunto a realizar en favor del distrito														2000	
		Producir notas de prensa mensuales para ser distribuidas en los medios de comunicación escrito.	Número de apariciones mediáticas (prensa) / Mención en TV local															
Desarrollar contenidos de alto impacto entre las audiencias meta.		Distribución de notas a la red de contacto (Instituciones Públicas y Privadas).	% de encuestados que saben de los gestiones de AIPSA en favor de la comunidad y del colaborador															
		Distribución de boletín "Paramonga al día a los Stockholders.	% de encuestados que saben de los gestiones de AIPSA en favor de la comunidad y del colaborador														5000	
Total															255,000.00			

## **DVD – Video Corporativo**

Este es el video corporativo de Agro Industrial Paramonga

Tras las entrevistas con el Departamento de Desarrollo del Talento, comentó que este video fue concebido como un video de inducción. Tenía el fin de mostrar los tipos de riego, de caña de azúcar, las plagas, el procesamiento de la caña en la fábrica, para que el trabajador ingresante tenga un panorama más amplio del negocio.

Una vez iniciado el estudio y viendo las deficiencias de actualización que tiene el mismo, el gerente general determinó no volverlo a pasar.

Actualmente se encuentra en licitación el servicio de producción del Video Corporativo y producción de un Video de Inducción. Estos videos contendrán la mención de los valores corporativos, la misión y visión además de componente estructurales que demanda cada uno.